

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Sebeřízení jako prostředek pro rozvoj a udržitelnost osobních
kompetencí ředitele školy

Self-management as a means for advancement and maintenance of personal
competence of school directors

Pavla Macháčková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Rok odevzdání: 2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Sebeřízení jako prostředek pro rozvoj a udržitelnost osobních kompetencí ředitele školy vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 30. 6. 2016

.....

podpis

Děkuji vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení a za poskytování cenných rad, podnětů a připomínek při zpracování diplomové práce. Své rodině, přátelům, pracovnímu kolektivu za vstřícnost a podporu při studiu.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá sebeřízením ředitelů škol a jeho uplatňováním v současné době, jež je charakterizována prostředím s neustálými změnami kladoucími nemalé požadavky na celkovou připravenost managementu školy těmto nárokům čelit. Tato práce byla zpracována s využitím rešerše dostupné literatury a volně přístupných internetových zdrojů vztahujících se k dané problematice. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy s tématem související. Je zde popsána osobnost a kompetence manažerů. Na základě analýzy a komparace odborné literatury popisují vhodné techniky a postupy sebeřízení, které doporučují autoři věnující se této problematice. Pomocí výzkumného šetření v podobě polostrukturovaných rozhovorů s manažery vzdělávání na různých typech škol v okresním městě zjišťují, jaké sebeřídicí techniky a postupy v biologické, psychické i sociální oblasti realizují ředitelé škol v praxi za účelem udržení a rozvoje příslušných kompetencí. V závěru práce navrhuji na základě zjištěných skutečností postup sebeřízení ředitelů škol. Doporučovaných metod a efektivních postupů lze využít jako strategického prostředku k udržení a rozvoji jejich kompetencí potřebných pro kvalitní výkon jejich profese.

KLÍČOVÁ SLOVA

ředitel školy, sebeřízení, seberozej, osobní kompetence

ABSTRACT

The thesis deals with self-management of head teachers and its application in the present which is characterized by an environment of never-ending changes which place considerable demands on the overall preparedness of school management to face these demands. This theses has been completed using search of available literature and free Internet resources related to this issue. The theoretical part explains the basic concepts related to the topic. The personality and skills of managers are also described there. Based on the analysis and comparison of scientific literature I describe the techniques and procedures recommended by the authors who deal with this issue. With the help of a survey in the form of half-structured interviews with managers of education in different types of schools in a district town I try to find out what self-management techniques covering the biological, psychological and social areas are practised by head teachers in order to maintain and develop relevant skills. In conclusion, based on the acquired data I suggest a process of self-management of head teachers. Recommended methods and procedures can be used as a strategic tool for maintaining and developing their competencies necessary to carry out their profession in a quality way.

KEYWORDS

school director, self-management, self-development, personal competence

Obsah

1	Úvod	7
2	Osobnost a kompetence	9
2.1	Kompetence ředitele potřebné pro zvládání pracovních rolí	12
2.2	Fáze profesní dráhy ovlivňující sebeřízení	16
2.3	Intrapersonální kompetence	18
3	Vybrané metody a postupy sebeřízení	27
3.1	Psychohygiena	27
3.2	Sebedisciplína	29
3.3	Životospráva	31
3.4	Stanovení vize a cílů	32
3.5	Time management.....	34
3.6	Stres management	36
3.7	Komunikace a emoční inteligence	39
3.8	Shrnutí teoretické části.....	41
4	Metodika výzkumného šetření	42
4.1	Popis realizace výzkumu	45
4.2	Analýza a interpretace dat výzkumného šetření	48
4.3	Výzkumné šetření formou rozhovoru	50
4.4	Shrnutí empirické části	68
5	Návrh postupu a metod efektivního sebeřízení manažera vzdělávání.....	75
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých informačních zdrojů	83
8	Seznam příloh.....	86

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá sebeřízením, což je považováno za zásadní schopnost a dovednost přispívající k udržení osobních kompetencí a kvalitního výkonu profese vedoucího pracovníka ve školství. Sebepoznání, porozumění a vlastní akceptace jsou podmínkou pro osobní sjednocenost a stabilitu, jež jsou nezbytné pro kvalitní výkon a posilování vztahů participujících subjektů a pro personální integritu. Znalost vlastního potenciálu, hodnotových preferencí, silných, ale i slabých stránek vlastní osobnosti jsou východiskem pro správný směr sebeřízení. Duševní hygiena, sebedisciplína, správná životospráva jsou základnou pro kvalitu života ředitele v psychické, fyzické i sociální oblasti. Jeho úspěšnost a s ní se prolínající osobní spokojenost a vyrovnanost potřebné pro výkon profese ředitele, je podmíněny přítomností potřebných kompetencí, které je zapotřebí udržovat a rozvíjet. Schopnost analyzovat současný stav, stanovovat vize, cíle, vítat změny na cestě k cíli jako prostředky pro posun jeho osobnosti i organizace vpřed, niterný leadership, řízení svého osobního a profesního rozvoje nejen v oblasti času a stresu vedou ředitele k úspěšnému výkonu. Uplatňování všech intrapersonálních kompetencí a schopnosti komunikovat, projevovat se empaticky a asertivně k participujícím subjektům ve vzdělávání, vedou k rozvoji sociálních kompetencí a ke kvalitním interpersonálním vztahům. Ty jsou spolu s odbornými kompetencemi základem pro efektivní život nejen ředitele a jeho spolupracovníků, ale hlavně dětí, žáků, studentů. Sebeřízením rozvinuté osobní a na ně navazující sociální a odborné kompetence ředitele a pedagogů jsou nosným prvkem kvality výchovně vzdělávací činnosti a úspěšnosti celé organizace.

Diplomová práce si klade za cíl identifikovat a navrhnout vhodné metody a efektivní postup pro sebeřízení ředitelů škol.

Sebeřízení je potřebné pro udržení i rozvoj jejich kompetencí ředitelů, a je tudíž předpokladem pro kvalitní výkon jejich profese.

První část práce je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole se zabývám vymezením přístupu k dané problematice prostřednictvím definování klíčových pojmů. Pracuji s rešerší odborné literatury z různých oborů zabývajících se osobností člověka, jeho kompetencemi a jejich využitelností ve prospěch jedince i společnosti, vymezuji problematiku sebeřízení a současný pohled odborníků na jeho význam. Zabývám se doporučenými metodami

a postupy sebeřízení v oblasti duševní hygieny, time a stres managementu a sociálních vztahů utvářených prostřednictvím komunikace a emoční inteligence.

Ve druhé kapitole se věnuji analýze a komparaci metod a postupů sebeřízení tak, jak je v literatuře a dostupných internetových zdrojích uvádějí autoři z různých oborů, a vytvořím jejich základní přehled. Dále se na základě výzkumného šetření v podobě polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol napříč spektrem vzdělávací soustavy okresního města zaměřuji na problematiku sebeřízení v praxi a identifikuji metody a postupy sebeřízení v praxi používané. Na základě srovnání obou pohledů, teoretického i praktického, zjistím, které metody a postupy jsou vhodné pro praktické využití. Vytvořím návrh metod a postupů vhodných pro sebeřízení ředitelů všech typů škol, ředitelů stávajících i těch, kteří se ocitají na počátku profesní dráhy manažera vzdělávání.

2 Osobnost a kompetence

Pojem osobnost vymezují mnohé vědní disciplíny. Z rozličných hledisek a pro různé způsoby užití. Veškeré obecné definice i výklady se vztahují také na osobnost ředitele školy. Lze je dohledat jak v psychologické, sociální, manažerské a další literatuře. Z oboru psychologie lze uvést tuto: „*Osobnost lze definovat jako relativně stabilní systém, komplex vzájemně propojených somatických a psychických funkcí, který determinuje prožívání, uvažování a chování jedince, a z toho vyplývající jeho vztah s prostředím.*“ (Vágnerová, 2005, s. 215) Strukturu osobnosti a její formování ovlivňují různé faktory. Dědičnost, geny, biologické prostředí, konstituční výbava jako vnitřní faktory. Rodina, autority, sociální skupiny, kulturní vlivy působí jako faktory vnější. Další podstatný vliv na utváření osobnosti mají aktivity formující jedince prostřednictvím nabývání zkušeností učním ať již osobním nebo v rámci socializace. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 80-92)

Výše uvedená definice a další názory odborníků z oboru psychologie nahlíží na člověka jako jedince tvořeného spojením biologických, psychických a sociálních faktorů. Vnitřní i vnější svět formují podmínky, podněty, interpersonální vztahy a každý člověk je výjimečný. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 78) shrnují z pohledu psychologů a sociologů různé definice osobnosti a vymezují obecné znaky – jedinečnost osobnosti, souhrn psychických prvků tvořících jednotu, relativní stálost v předvídatelnosti chování v určité situaci, způsob vyrovnávání se s vnitřními i vnějšími změnami.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 92) osvětlují význam pojmu „já“. Spatřují v něm pohled jedince na sebe sama, své emoce, smýšlení a také vnitřní sjednocení osobnosti a všech aspektů podporující její aktivity. Mezi ty lze uvést sebepojetí, seberozvoj, sebeřízení v oblasti psychiky, fyzické kondice i sociální interakce. Jedinečnost osobnosti lze posuzovat s akcentem na charakteristické vlastnosti. Pokud se zajímáme o nějakého člověka, dotazujeme se právě na jeho vlastnosti, které lze přirovnat ke stavebním kamenům osobnosti. Pokud identifikujeme jeho kompetence, umožňuje nám toto poznání člověku porozumět, předjímat jeho chování a prožívání. Můžeme přizpůsobovat styl jednání s ním. Primární vlastnosti tvoří schopnosti umožňující podat výkon na určité úrovni, temperament projevující se v prožívání, náladách, intenzitě reakcí, chování a charakter související s morálkou a zodpovědností. (Helus, 2011, s. 160-170)

Charakteristik pojmu osobnost lze najít v odborné literatuře velké množství. Výše uvedení autoři se zabývají pojmem samotným, jeho podstatou, podmínkami, vlivy, prostředím působícím na vývoj osobnosti. Svými názory se pokoušejí objasnit funkci temperamentu jako vrozené složky osobnosti, charakteru utvářejícího se během života, poukázat na individuální vlastnosti i rysy osobnosti, schopnosti, dovednosti, zdroje a další hodnoty. Zdůrazňují výhody a důležitost různosti lidí a jejich kompetencí nejen při jejich osobním uplatnění, ale rovněž v týmových procesech. Schopnosti, znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty, které osobnost člověka má nebo získá, využívá směrem k vlastní osobě, ale i k ovlivňování podmínek svého života i okolí, ve kterém se ve vzájemných interakcích a sociálních vazbách rozvíjí a získává další kompetence.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 176) konstatují, že původ pojmu kompetence je ve francouzském jazyce (*compétence*) a označoval stav připravenosti člověka vykonat stanovený úkol v rámci odborné přípravy. Dále tito autoři uvádí užívání pojmu kompetence v několika významech: „*Kompetence jako přidělená pravomoc či rozsah pravomoci, kompetence jako cílový stav připravenosti pracovníka k výkonu určité činnosti (způsobilost – kvalifikace – kompetence) a kompetence jako komplexněji pojatá dovednost či soubor dovedností, kde se projevuje nejen dovednost sama, ale i znalosti, schopnosti a motivace ve smyslu vnitřního zaujetí, postojů a hodnot.*“

Průcha a kol. (2013, s. 129) tento pojem definuje v Pedagogickém slovníku takto: „*V pedagogickém pojetí znamená schopnost, dovednost, způsobilost úspěšně realizovat nějaké činnosti, řešit určité úkony zejm. v pracovních a jiných životních situacích.*“

Kompetence jako základní předpoklad pro rozvoj osobnosti a pozitivní výsledky jednání představuje tato definice:

„*Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27)

V současnosti je tento pojem využíván ve vzdělávání jako pojem uplatňovaný v rámcových vzdělávacích programech již od předškolního vzdělávání a je předkládán jako „*soubor vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého jedince*“. (Smolíková, 2005, s. 9) Vývojová tendence vzdělávání v Evropě směřuje právě k rozvoji těch klíčových kompetencí, které odpovídají všeobecně přijatým a sdíleným hodnotám dané společnosti a jsou základem pro uplatnění jedince ve společnosti.

Autoři odborné literatury rozvádějí své pohledy na pojem kompetence ve shodě s tím, že pojem kompetence v sobě skrývá způsobilost, schopnost, dovednost plnit vytyčené úkoly. Kompetentnost je ovlivňována vnějšími i vnitřními podmínkami života člověka. Vychází z přesvědčení, že každá osobnost má jiné kompetence a čím lépe je seznámena s těmi svými, tím spíš dokáže pochopit kompetence druhých. Rozlišují kompetence na dané nebo získané vlivem prostředí.

Pokud jedinec může využít své kompetence, posiluje tato skutečnost jeho psychiku. Přispívá k dalšímu rozvoji jak ve prospěch jedince, a pokud se jedná o kompetence pozitivně orientované, tak i ve prospěch společnosti. Je žádoucí získat kompetence pozitivně ovlivňující naši efektivní cestu osobním a profesním životem i teoretickou cestou dříve, než by mohlo dojít k ohrožení dalšího vývoje osobnosti. V souvislosti s dospělými jedinci je pojem soubor klíčových kompetencí uplatňován rovněž směrem k pracovnímu uplatnění a je strukturován dle specifikace pracovního místa. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 177)

2.1 Kompetence ředitele potřebné pro zvládání pracovních rolí

Tureckiová (2010, s. 40) shrnuje význam pojmu kompetence v pracovních organizacích vyjadřovaných: „*popisem požadovaných nebo očekávaných znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností pracovníka, shrnutých do modelu, respektive profilu kompetencí.*“ Kompetentnost vyzdvihuje nejen z důvodu zvládání rolí svých, ale rovněž pro možnost) přispět ke zvládání rolí ostatních pracovníků organizace.

Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 62) představují kompetenční model ředitele školy obsahující kompetence lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řídicí a hodnotící. Ten vystihuje nemalé nároky na kvality osobnosti ředitele. Tito autoři také uvádí: „*Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídící pracovníci ve školství jsou doposud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol.*“ (2012, s. 11). Upozorňují na nadměrnou zátěž, jež je součástí pracovního života ředitele. Tuto zátěž charakterizuje svým dílem nemalá odpovědnost za průběh a kvalitu vzdělávání, ekonomické a materiální zabezpečení školy, komunikaci s participujícími subjekty na vzdělávání i chodu školy a řada dalších povinností včetně propagace a reprezentace. Vybavení ředitele potřebnými kompetencemi vzhledem k náročnosti jeho práce, jenž mu umožní zvládnout všechny požadavky na něho kladené, je nezbytností. Význam rozvinutých osobnostních kompetencí - time managementu, seberozvoje, sebereflexe, schopnosti rozhodovat se, umět pracovat se stresem a dalších postupů a metod přispívajících k udržení duševní rovnováhy ředitele vyvstává do popředí.

Osvojování, rozvoj, využívání kompetencí v oblasti personální a sociální a jejich význam popisuje Čákrť: „*Když nám nasazení a uplatnění našich preferencí přináší úspěch a z toho plynoucí uspokojení a duševní pohodu, dostávají se do pohybu mechanismy psychického posilování.*“ (2009, s. 294) Pokud má ředitel preference i schopnosti sebeřízení a ty aplikuje v praxi při vedení a řízení druhých, má značné předpoklady k efektivnímu a kvalitnímu výkonu.

Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 23) uvádějí dvě roviny kompetence vycházející z vnějšího i vnitřního prostředí – „*kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)*“ a „*kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost).*“ Dále konstatují potřebnost určitých kompetencí při jakémkoliv zastoupení rolí ve funkci ředitele školy.

Kompetentnost ředitele školy je velmi významná nejen pro uplatnění jeho schopností, znalostí, dovedností, postojů a hodnot vlastních, ale i pro uplatnění kompetencí druhých lidí.

Čakrt se vyjadřuje k pozici manažera: „*Všichni lidé chtějí být váženi, mít respekt, chtějí, aby si ostatní byli vědomi jejich kvalit. V práci to potřebují především od člověka, pro něhož to dělají. Takovou osobou je zpravidla manažer.*“ Dále uvádí, že ocenění lidí za správnou věc, na správném místě a ve správnou chvíli, pochvala, povzbuzení, úspěšná práce s lidmi, je podmíněna seznámením se manažera s rozdílností lidských povah, temperamentů a typů. Rovněž pokládá za důležité, aby se manažer seznámil s tím, v čem lidé, které vede, spatřují význam a hodnoty své práce, ale i s tím, co za významné nepovažují. (Čakrt, 2009, s. 72-73)

Evangelu (2009, s. 53-72) uvádí a popisuje zaměření osobnostních charakteristik, a to adaptaci na prostředí, otevřenost novým podnětům, stabilitu myšlení a rozhodování, schopnost definování priorit, kreativitu, dominanci, strategické a analytické myšlení, operativní rozhodování, koncentraci, závěrečnou preciznost, pečlivost.

Kvalitu manažera spatřuje Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., (2012, s. 448) nejenom v poznání druhých a temperamentu jím vedených pracovníků, kolegů i nadřízených, ale i v tom, jak jemu vlastní temperament ovlivňuje jeho počínání, styl práce při vedení a řízení lidí. Poznámává k jeho činnosti: „*Ani při nejlepší vůli se totiž nedá obsáhnout množství, rozmanitost a složitost všech faktorů, které se promítají do stylu jejich řídicí práce. Proto také je pro současný trend řízení charakteristický rostoucí důraz na komplexnost přístupu manažera k řízení a na jeho flexibilitu.*“

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 211) uvádí: „*Činnost a osobnost zejména špičkového manažera a jeho postavení v organizaci i mimo ni způsobuje velkou pozornost, a to nejen v dané organizaci, ale i v širší veřejnosti. Je to pochopitelné, neboť každý vrcholový manažer je nositelem značné odpovědnosti a pravomoci, jeho rozhodnutí určují současnou i budoucí prosperitu a dynamiku rozvoje organizace, je velmi dobře ekonomicky zajištěn, bývá viděn i jako významná osobnost v určitém regionu.*“

Manažer musí mít bezesporu kompetence v podobě odpovídajícího vzdělání, jazykového vybavení, ovládání počítačových technologií, motivace k práci, aktivnímu seberozvoji, flexibilitě, adaptabilitě, samostatnosti, odpovědnosti, celkovému přehledu a orientaci v celkovém dění společnosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 177)

K jeho kompetencím patří využívání různých manažerských stylů odpovídajících momentální situaci. Bedrnová popisuje různé manažerské styly a vyzdvihuje transformační styl řízení: „*Tento styl řízení je charakteristický pro manažery, kteří se zaměřují na motivaci řízených pracovníků, umocňují klima důvěry a snaží se sladit jejich zájem se zájmy organizace.*“ Mezi charakteristické znaky tohoto stylu patří podpora spolupráce, delegování pravomocí a odpovědností, které je podporou jak pro vedoucího pracovníka, tak pro pracovníky jím řízené z důvodu posilování jejich sebevědomí. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 449) Bender (2002, s. 206) rovněž popisuje kompetence optimálních lídrů:

„Prokazují efektivnost, jsou osobně disciplinovaní, efektivně využívají času, projevují integritu jednání; lze jim důvěřovat a nezklamou vás, stojí si za tím, čemu věří, i když s nimi ostatní nesouhlasí, vidí věci z různých úhlů pohledu, vidí konečné výsledky, finální cíl, umějí naplánovat, jak tohoto cíle krok za krokem dosáhnout, rozpoznají a podporují nadání druhých, uvědomují si, jak mohou lidé efektivně spolupracovat, jsou sebejistí, ne však arogantní, dokonale se vyznají ve svém oboru (ve své práci).“

Výše uvedení autoři z řad odborníků z oblasti psychologie, sociologie, managementu popisují kompetence vedoucích pracovníků, které jsou potřebné k tomu, aby jimi byli lidé kvalitně řízeni i vedeni a odváděli pro organizaci co nejlepší výkon. A to v době, kterou charakterizují neustálé změny, nepřetržitý nárůst informací a vysoké nároky na pracovní výkon managementu. K zvládnutí výkonu, udržení a rozvoji všech kompetencí potřebných pro výkon funkce ředitele je základem udržení a rozvoj kompetencí osobních.

Svůj pohled na kompetence ve vztahu k vlastní osobě nám předkládají Belz, Siegrist (2015, s. 167). Uvádějí schopnost zacházet se sebou samým a svými hodnotami, schopnost sebeřízení, sebereflexe, seberozvoje. Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 62-63) jako osobní kompetence převedené do „*pozorovatelného chování*“ představují schopnost řízení času, vzdělávání se, poučení se z chyb, přijímání rozhodnutí a odpovědnosti za ně, práce se stresem. Veteška, Tureckiová (2008, s. 120-121) uvádí preferované kompetence z hlediska zaměstnavatelů. Jsou to samostatnost v jednání, myšlení v souvislostech, samostatné učení, být připraven podávat výkon, mít radost z práce, sociální přizpůsobivost, dobré pracovní vlastnosti, zodpovědnost.

Úroveň a rozvoj kompetencí ovlivňují základní vlastnosti osobnosti - schopnosti, temperament, charakter. Vrozené a získané dispozice, podmínky, prostředí. Dalším faktorem je životní fáze, ve které se nachází i úroveň schopnosti sebepoznání, sebeřízení a seberozvoje.

Na kompetentnost ředitelů škol má bezesporu vliv i to, v jaké fázi kariéry se vedoucí pracovník právě nachází, jaké jsou jeho zkušenosti, jakým způsobem se vyrovnal s překážkami a změnami, které jsou součástí jeho práce.

2.2 Fáze profesní dráhy ovlivňující sebeřízení

V letech 2007-2009 probíhal v České republice projekt *Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha*, který byl podpořen grantem GA ČR. Na jeho základě proběhlo několik kvalitativních výzkumů. Předmětem kvalitativního výzkumu s využitím metody životní historie bylo zjistit, jakými peripetiemi se ubírá profesní dráha jedince v průběhu výkonu funkce ředitele základní školy. Rozfázování této profesní dráhy a popis jejích jednotlivých fází byly provedeny na základě hloubkového biografického rozhovoru s informanty výzkumu. Ve druhém výzkumu byla navíc použita metoda triangulace skupinovým rozhovorem. Cílem skupinového rozhovoru bylo zodpovědět, co jednotlivé fáze vývoje ředitele obsahují, co pomáhá řediteli v dané fázi uspět, co stojí řediteli v dané fázi v cestě.

První výzkum a text věnující se úvodním fázím, tedy nulté fázi před vstupem do ředitelny a první fázi na počátku nové profesní role, prokázaly, že ředitelé mají pevnou základnu ve své učitelské profesi. Posun v jejich kariéře je dílem životních a profesních náhod, ale rovněž kvalitních osobních předpokladů pro výkon této funkce, které si ředitelé ne vždy přiznávají. Motivem je většinou možnost řídit školu dle svých představ.

Pro následující fázi na počátku nové profese je typický pocit osamocení, který přichází ruku v ruce se zjištěním velkého množství úkolů, zásahů a změn, které je nutné pro naplnění počátečních představ uskutečnit. Někteří posléze pocítují nedostatky v připravenosti a věnují se studiu, jiní přehodnocují své představy, všichni se pak zaměřují na správný, samostatný výkon, který je základem pro naplnění potřeby úspěšnosti. Klíčem k jejich sebedůvěře je vyhledávání především takových úkolů, které se jim daří splnit, kde prožijí osobní úspěch ve funkci ředitele. Toto přechodné období je obdobím osobních zkoušek. Oporou v počátku výkonu nové profesní role a její zvládnutí je pocit zodpovědnosti a vnitřně blízký vztah ke škole. (Pol, M., a kol., 2009, s. 110-124)

Po zvládnutí první a přechodné fáze, po prvních úspěších nastává fáze profesní jistoty, kdy se ředitel zaměřuje na změny ve škole a její úspěšný rozvoj. Přechodnou fází je období zesílené reflexe, ředitel si pokládá otázky, co se mu podařilo a co ne, důležitá je pro něho zpětná vazba od rodičů, veřejnosti, zřizovatele. Toto období posléze přechází do fáze, kdy

již zkušený ředitel zvládá vedení a řízení školy a obrací se k novým výzvám, hledáním motivace a nových cílů, jejichž splnění je dalším potvrzením jeho osobních i profesních kvalit. Tato fáze je označena jako fáze nových výzev zkušeného ředitele.

Výsledky výzkumů dokládají, že řízení i vedení školy je pro ředitele nejednoduchým úkolem a jeho plnění často ovlivňuje nejen jeho profesní, ale i soukromý život. Výzkum nesledoval jiné směry odklonu od profesní dráhy, ale pouze ty, které nabídly úplný přehled o jednotlivých fázích. Oba výzkumy na základě získaných dat určily vývoj profesní dráhy a jeho základní fáze s fázemi přechodnými. Výkon profese ovlivňují nejen osobní životní prožitky a zkušenosti, ale neustále se měnící podmínky společenské, politické a reformní snahy. Jedinečnost každého ředitele, styl řízení, způsob řízení změn, časové období jednotlivých fází jsou individuální, pro jednotlivé ředitele různě intenzivní, ale i celková problematika životní a profesní dráhy ředitele školy a zasluhují další pozornost a výzkumy. (Pol, M. a kol., 2010, s. 85-105)

Dnešní společnost vyžaduje pro svůj další intenzivní vývoj maximálně kompetentní lídry. Tito lídři musí mít vedle všech již výše uvedených kompetencí jako základní také schopnosti a dovednosti sebepoznání, sebeřízení a seberozvoje.

2.3 Intrapersonální kompetence

Úroveň schopnosti orientovat se ve své osobnosti a kompetencích je faktorem, který má zásadní vliv na úspěšnost ředitele. Sebepoznání pozitivních, ale i negativních stránek vlastní osobnosti je základem pro efektivní sebeřízení a seberozvoj.

Sebepoznání

Na sebepoznání můžeme nahlížet jako na poznávání a zpracování informací o sobě samém v různých životních situacích, což nám umožňuje pochopit motivy a důvody našeho jednání. K sebepoznání nám přispěje užití psychologických dotazníků, zpětné vazby i zamyšlení se nad sebou, analýza vlastních kompetencí, které je v případě potřeby důležité posilovat, či tlumit. Dalšími synonymy sebepoznání jsou autokognice a autodiagnostika.

V Pedagogickém slovníku lze vyhledat související pojem sebereflexe: „*Obecně vědomé sebepoznávání, sebevymezování, sebehodnocení, na jehož základě vzniká vztah k sobě samému. Jedinec se zamýšlí nad sebou samým, nad zvláštnostmi své osobnosti, ohlíží se zpět za svými činy, myšlenkami, postoji, city...*“ (Průcha a kol., 2013, s. 259)

Význam sebepoznání pro svou osobní oblast, ale i pro oblast komunikace a soužití s druhými lidmi i v reakci na změny popisuje Čákt: „*Jenom člověk, který je ochoten se nad sebou zamyslet, a má vůli se změnit, změní-li se svět kolem něj, má šanci být dlouhodobě úspěšný. Jedním předpokladem k tomu je poznat sebe sama a dalším je umět začít poznávat druhé a lépe jim rozumět.*“ (Čákt, 2009, s. 295)

Sebepoznání je důležité z několika důvodů. Jedním z výstupů posouzení sebe sama pomocí prostředků jako je vnímání, sebezpozorování, využití testů, hraní rolí, zpětné vazby apod., je možnost vytvoření sebeanalýzy i analýzy prostředí, na jejichž základě lze provést případnou změnu, zvolit cestu ke své vizi, cestu ke své úspěšné budoucnosti. Dalším výstupem je získání přehledu o tom, zda naše sebepojetí, představy o sobě a svých schopnostech odpovídají vnímání nás samých naším okolím. Jestliže je mezi tím, jak vnímáme sebe sama, a tím, jak nás vnímají druzí, rozpor, můžeme přehodnotit své postoje nebo změnit své chování. Pokud máme pravdivý přehled o svých kompetencích, umožňuje nám to střízlivě posuzovat jednání i kompetence druhých.

„Jsou-li v chování pravidelnosti, opakující se reakce, má-li jednání nějaké konstanty, pak je jistě možné klasifikovat jeho rozdílnosti. Různosti jsou pak zcela přirozené, nemusí povstávat z nějaké úchytky. Je proto nespravedlivé a hloupé přisuzovat těmto odlišnostem nějaké hodnotící soudy či je ztotožňovat s něčími chybami, nedostatky, nebo zlou vůlí. Abychom začali tolerovat a vyrovnávat se s něčí odlišností a nechápali ji jako špatný úmysl, závalu nebo dokonce méněcennost, musí většina z nás na sobě hodně pracovat a urazit dlouhou cestu. Ta začíná poznáním sebe sama.“ Čakrt dále poukazuje na skutečnost nutnosti reálného sebehodnocení, které je základem schopnosti posuzovat druhé. (Čakrt, 2009, s. 17-18)

Podmíněnost reálného poznávání svého „já“ a odhad dopadu našeho konání vidí v přítomnosti sebereflexe a osobní zralosti. *„Přiměřeného sebepoznání jsou obvykle schopni jen lidé, kteří překonali soustředění se na vlastní já.“* (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 175)

K získání uceleného obrazu o sobě samém, tedy osobního profilu skládajícího se z našich potřeb, zálib, návyků, záměrů, hodnot a odhodlání je důležité rozpoznání našich schopností.

Důležitým pramenem poznatků o nás je vedle vnímání sebe sama také zpětná vazba. Úplnou objektivitu však nezajistí. *„Objektivnější a strukturovaný obraz našeho osobního profilu nám může poskytnout psychologická diagnostika zaměřená na analýzu osobnostních předpokladů souvisejících s profesním uplatněním.“* (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 181)

Náš osobní profil sestávající z vrozených dispozic či zděděných vlastností, které přímo ovlivňují rozhodování, myšlení i utváření tzv. žebříčku našich hodnot, zůstává po většinu života stabilní a dramaticky se nemění, vyjma získávání sociálních a životních zkušeností v průběhu života. Profil nám může napovědět, jaké bude naše jednání v interakci s druhými lidmi v pracovním prostředí.

Pohled na sebepoznání ředitelů škol nám podávají Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 13). V knize Kompetence řídicích pracovníků ve školství uvádějí, že: *„by se měl každý řídicí pracovník ve chvílích reflexe svojí práce zamýšlet nad vlastními znalostmi, schopnostmi, odpovědností a nacházet prostor pro pojmenování silných a slabých stránek, popřípadě přemýšlet o tom, co lze zlepšit či jak eliminovat ty složky kompetence, které příliš kultivovat nejde.“*

Ředitel je v různosti svých rolí také personalistou. Evangelu (2009, s. 16-22) uvádí, že lidé zabývající se personalistikou by měli při personální diagnostice akceptovat a dodržovat zásadní pravidlo, kterým je zaměření na pozitivní hodnocení. Hledají u diagnostikovaného pracovníka pozitiva, intra i interpersonální předpoklady, potenciál rozvoje, poskytují motivační i evaluační návody, vytváří podmínky pro adaptaci. Ředitel jako personalista by měl toto pravidlo dodržovat i směrem k vlastní osobě. Dodržovat princip efektivity, odbornosti, etiky, lidského přístupu, systémovosti, aktivního přístupu i princip selského myšlení. Evangelu popisuje tyto jednotlivé principy, uvádí příklady a pro výkon činnosti personalisty dodává: „*Důležitá je náročnost na sebe sama, skutečná délka odborné praxe, cílené vedení a koučování pro vyhodnocení získaných informací. Nejvyšší váhu však má vnitřní skromnost a úcta k druhým i jejich chybám.*“ (Evangelu, 2009, s. 16 - 22) Tato autorka předkládá a popisuje v knize Diagnostické metody v personalistice různé metody a postupy personální diagnostiky využitelné rovněž v praxi ředitele školy.

V literatuře lze dohledat různé psychodiagnostické metody zjišťující a měřící různosti osobností a uvádějící způsoby identifikace jednotlivých osobnostních typů s jejich přednostmi i slabinami, rozdílnými potřebami, hodnotami a motivací. Mnohé z nich patří pouze do rukou odborníků z oboru psychologie či psychiatrie. Různé testové metody, dotazníky i projektové metody popisuje Svoboda v knize Psychologická diagnostika dospělých. (2010, s. 25-316)

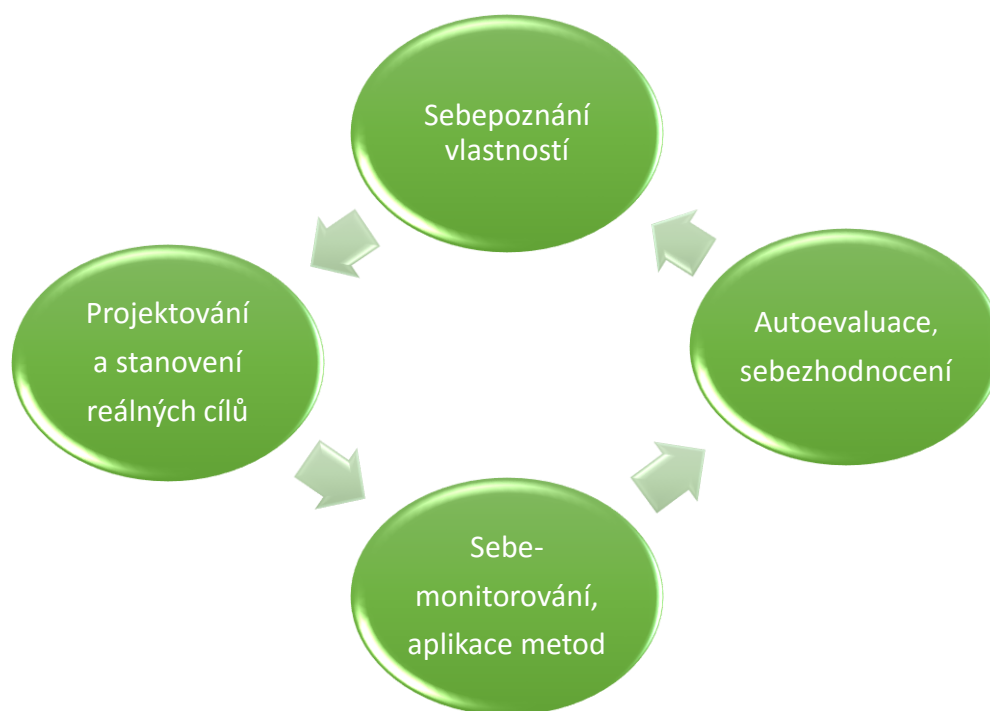
Čákrť zabývající se typologií osobnosti, poskytuje manažerům vodítko v personální diagnostice k jejich orientaci v jednotlivých osobnostních typech. Lze jej využít jak pro vedení druhých lidí, tak pro vyvážené používání vlastních preferencí a uvědomění si svých nedostatků. Zdůrazňuje komplexnost okolností, situací a osobních dispozic. Přiklání se také k nutnosti posouzení individuality každého jedince. „*Každá osobnost má své klady a zápory, silné a slabé stránky – a tudíž není sama osobě lepší než jiná. Schopnost vyváženě používat své funkce je základem práce na vlastním úspěchu.*“ (Čákrť, 2009, s. 295)

Pro potřebu sebepoznání lze využít i knihu *Niterný leadership*, v níž Bender (2002, s. 70) předkládá přibližný přehled jednotlivých teorií osobnostních typů. Podrobněji rozepisuje silné a slabé stránky těchto čtyř typů – analytický, laskavý, poháněčský, expresivní. Zdůrazňuje rozdílnost potřeb, hodnot a motivace, sebeprosazování, senzitivitu každého jedince. Pokud převažují některé osobnostní rysy, může dojít i k jejich negativnímu působení. Z tohoto důvodu jako řešení předkládá Bender nastolení rovnováhy. Přičemž Bender (2002, s. 72) dále uvádí: „*U každého z nás se najdou charakterové rysy patřící do všech osobnostních skupin. Rozvojem těch, které jsou momentálně slabé, se obklopíte přednostmi na všech stránkách.*“ Znalost a schopnost s těmito charakteristikami pracovat, rozeznat přednosti i nedostatky člověka, schopnost dívat se na situaci z různých úhlů pohledu dává základ pro sebeřízení pedagoga, ředitele školy v roli lídra nebo manažera. Kohoutek (2012, s. 1) konstatuje, že sebepoznání je prvním krokem sebeřízení.

Sebeřízení

Schopnost sebeřízení je dalším faktorem ovlivňujícím psychickou vyrovnanost, fyzickou kondici ředitele a úroveň sociálních vztahů. Synonymem tohoto pojmu je autoregulace. Aktivní sebeřízení lze chápat jako proces, při kterém účinně a efektivně rozvíjíme svou osobnost, své kompetence, realizujeme své osobní a profesní cíle organizováním svých činností, práce, času, spolupráce, komunikace. Kohoutek autoregulaci definuje jako: „*uvědomělé a intencionální zdokonalování, rozvíjení nebo naopak redukování jednotlivých složek osobnosti (rozumové, mravní, estetické, fyzické, profesní atp.).*“ Dodává, že sebeřízení je závislé na fyzickém, psychickém a sociálním potenciálu osobnosti jedince. Na úrovni tohoto potenciálu pak závisí dosažení kompetencí charakteristických pro určitou komunitu a jejich rozvoj. Realizaci autoregulace člení na čtyři etapy. Jako první etapu autoregulace označuje sebepoznání vlastností, které chce jedinec zkvalitnit, změnit, zdokonalovat nebo omezit. Toto sebepoznání lze uskutečnit pomocí autodiagnózy, zpětné vazby, využitím různých diagnostických metod atp. Druhou etapu charakterizuje projektování a určení odpovídajících, přiměřených cílů. Etapu třetí naplňuje sebemonitorování a samotná aplikace metod, forem a nástrojů k dosažení cílů. Čtvrtá etapa zahrnuje autoevaluaci a vyhodnocení změn dosažených sebeřízením. Touto etapou může být celý proces sebeřízení určité oblasti ukončen, nebo může být novým východiskem pro další sebeřídící proces, viz obrázek č. 1. (Kohoutek, 2012, s. 1-2)

Obrázek č. 1 Etapy seberízení



Zdroj vlastní dle Kohoutka

Pohled na seberízení nám poskytuje Helus (2009, s. 189): „*Pojmem autoregulace (seberízení) poukazujeme na skutečnost, že jedinec se svým vlastním úsilím vymaňuje z odkázanosti na ovládání druhými a ovládá sám sebe. Ovládá, reguluje, řídí své myšlenkové postupy, své učení, své chování; zvažuje alternativy, jak se zachová a co udělá, rozhoduje se, vyvíjí úsilí.*“ Tato definice úzce souvisí i s rozhodnutím pedagoga k dalšímu profesnímu seberozvoji a chopení se role leadra a manažera vzdělávání. S volbou převzít plnou odpovědnost za sebe, ale i za spolupracovníky a organizaci. „*Bez profesní seberealizace nedojdou životy mnohých, skutečného naplnění. Málokdo se může cítit skutečně šťastný, pokud má ubíjející, nezajímavou práci, dělá něco, pro co není vybaven, co jej ničí, kde se mu nedaří, co ho vyčerpává a vysává, kde se nemůže rozvíjet. Málokomu je jedno, jakým způsobem si vydělává na živobytí.*“ (Čákr, 2009, s. 11) Na rozvoj seberozvoj a seberízení pohlíží takto: „*Vědomým přijetím a cíleným rozvojem své vlastní osobnosti, působením na její silné a slabé stránky lze dosáhnout rovnováhy a úplnějšího porozumění svým bližním.*“ Čákr (2009, s. 18)

Dalším důležitým činitelem sebepoznání a sebeřízení je navazující sebehodnocení, autodiagnostika. Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 14) uvádí: „*Zdánlivě to může komplikovat situaci a každodenní život, jsme však přesvědčeni o tom, že občasné zastavení či zpomalení, přemýšlení a modelové rozebírání příkladů může každému pomoci a že z různých příkladů lze poskládat použitelnou mozaiku.*“

Daný jedinec pomocí různých hodnotících technik zjišťuje a ověřuje účinnost sebeřízení při naplňování cílů, které si stanovil na základě sebepoznání. Při sebeřízení je nutné uvědomovat si důležitost sociální interakce s druhými lidmi. Vzájemná pomoc a podpora, konstruktivní kritika a komunikace jsou neocenitelným zdrojem další inspirace a podnětem k aktivitě. Autoři poukazují na potřebu seberealizace a nutnost sebeřízení, zvládání svých emocí, myšlenek, pocitů. Za nezbytné považují rozvoj potenciálu osobnosti, plánování, vytrvalosti při dosahování cílů v době neustálých změn. Jejich využití je příležitostí k učení a vývoji svého potenciálu, efektivního jednání pro kvalitní a spokojený život. Existuje množství návrhů, jak vést úspěšný a spokojený, efektivní život. Jeden z možných postupů, jak tohoto cíle dosáhnout, nám předložil Covey (2015) ve své knize 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Efektivnosti je možné dosáhnout na základě sebepoznání naturelu osobnosti a stanovení principů. Následně je primární zaměřit se na přístup „zevnitř ven“ – začít nejprve u sebe, poznat svůj charakter, předpoklady, hodnoty, pravidla. Osobní vítězství v podobě dodržování slibů, které dáme sami sobě, je podmínkou vlastní stability a dostávání slibů, které dáme druhým. Vytváření pozitivních podmínek směrem od sebe, dodržování principů vcítění se, porozumění, účasti, spolehlivosti namísto šíření negativní atmosféry jak v osobním, rodinném, tak pracovním prostředí je podstatou tohoto přístupu. Mnoho principů je již součástí jednotlivých osobností. Jejich poznání, používání a rozvíjení je předpokladem naplňujícím úspěšné cesty realizace životního poslání. Covey (2015, s. 137) dále uvádí: „*Pokud jsou naším životním centrem principy, vidíme věci jinak. A pokud vidíme věci jinak, odlišně také uvažujeme a jednáme. Silný pocit jistoty a bezpečí, životní orientace, dostatek moudrosti a životní síly jsou základem pro vysoce proaktivní a efektivní život.*“

Jednou ze základních podmínek je dle Coveyho je žít život dle principů, které určují účinnost lidského konání. Hovoří o principech nestrannosti, rovnoprávnosti, poctivosti, lidské důstojnosti, trpělivosti, pomoci druhým přispět k jejich kvalitnímu životu, potenciálu a rozvoje. Principy přirovnává k přírodním zákonům, jako je například zákon gravitace. Vidí je jako všeobecné pravdy s univerzální platností. Jsou ověřené nespočtelným množstvím životních zkušeností mnoha generací, civilizovaných, prosperujících společenství. Jsou platné jak pro jednotlivce, tak pro organizace. Jejich osvojení a rozvíjení posiluje kreativitu a zvládání různých situací. Jsou oporou, neměnnými pravidly, hranicemi našeho konání. Mezi hlavní návyky, jejichž uplatnění na efektivní životní cestě Covey doporučuje, patří osobní vize, osobní vedení, osobní řízení. Pro vzájemnost s druhými lidmi klade důraz na empatickou komunikaci, tvůrčí spolupráci. K udržení osobních produkčních schopností je důležitým návykem obnova sil. (Covey, 2015, s. 47-50)

Seberozvoj

Schopnost seberozvoje můžeme charakterizovat jako otevřenost pro nové podněty. Seberozvoj lze rozdělit na mimovolný a vědomý. V případě, že jedinec přebírá odpovědnost za svůj život a rozvoj, je schopen pružně reagovat na změny. Aktivní styl života mu přináší další možnosti uplatnění i více možností podílet se na rozvoji společnosti. „*Cesta k úspěchu v pracovní kariéře nemůže být náhodná. Je třeba ji cílevědomě budovat.*“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 214)

Seberízení v sebevzdělávání a odpovědnost za svůj rozvoj jsou nezbytnou součástí života ředitele školy v dnešní době neustálých změn, tlaku na zvyšování výkonu v pracovní činnosti, potřeby orientace v měnícím se prostředí, v nestabilitě politického zázemí.

Odpovědnost za seberozvoj komentují Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 173): „*Za obsah a výsledky svého vlastního učení se jeví hlavní měrou odpovědný každý jednatel. Schopnost a ochota učit se neustále nové věci začala být považována za jeden z nejdůležitějších kvalifikačních požadavků, který vytváří předpoklady pro udržení zaměstnatelnosti člověka v průběhu celé jeho pracovní kariéry.*“

Bender nabádá k přijmutí opatření pro naplnění svých cílů, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku, a uvádí: „*Mějte na paměti svou motivaci. Jasně se podívejte na svou současnou*

situaci. Vyberte si směr, kterým se chcete dát. Definujte svou vizi/svůj cíl. Od myšlení a plánování přejděte k činům. Soustřed'te se. Udělejte první krok. Buďte vytrvalí. Držte se cíle. Sledujte své výsledky. Neustále se učte.“ (Bender, 2012, s. 135)

Pro realistické sebepoznání, důsledné sebeřízení i aktivní sebezvoj je velice důležitá sebe-disciplína. Mnohé problémy, které na člověka působí ať z vnějšího, nebo i vnitřního prostředí – pohodlnost, lenost, zkosnatělost, vedou k prohlubující se destrukci a ochromení sebe sama. V této chvíli je nutné, aby si dotyčný jedinec uvědomil, že řešení závisí pouze na něm, na jeho koncentraci, sebeovládání a rozhodnosti. Je zapotřebí, aby se vzdal negativismu, převzal fyzickou i duševní iniciativu.

Zdravá sebedůvěra je rovněž neocenitelným zdrojem pro výše uvedené kompetence. Oceněním svého intelektu, moudrosti, upřímnosti, komunikačních dovedností a dalších schopností se můžeme zbavit fyzických i psychických bloků. Organizace, důsledné jednání, spolupráce rozumu a intuice, pozitivní náhled na řešenou obtížnou situaci podpoří překonání bariér. Součástí lidského života je neustálé rozhodování a na něj navazující důsledky, které mohou být pozitivní i negativní. Problémy a komplikace jsou přirozenou součástí aktivního přístupu k životu. Jejich prohlubování nelze podporovat panikou a stagnací. Je zapotřebí nadále pracovat. Další činnost, aktivita, harmonická celistvost přinesou člověku opět úspěch a prosperitu, růst. Každá překonaná bariéra přinese upevnění stávajících základů a nový optimismus. Dochází tak k vytváření a rozvoji zdrojů pro další aktivity.

Zdroji nazýváme vše, co je zapotřebí k zvládnání našeho života. Hmotnými zdroji označujeme majetek a nehmotnými vlastnosti, schopnosti, dovednosti, kompetence a podmínky. Pokud jsou zdroje lidí v ohrožení kvůli jejich nadměrnému vyčerpání či ztrátě, dochází ke stresu. (Buchwald, 2013, s. 12-13)

Existují různé strategie zvládnání stresu, které si kladou za cíl vyrovnat se s mnohdy nepřiměřenými nároky a pomoci překážky na osobní i profesní cestě životem překonat. Stres lze zvládat pomocí tří vzájemně se ovlivňujících oblastí, kterými jsou: „*pozitivní myšlenky, hodnocení představ a postojů; pomocí cíleného jednání a zvládnání stresu pomocí tělesného a psychického uvolnění*“. (Buchwald, 2013, s. 35)

Jak již bylo uvedeno výše, osobnost člověka je tvořena systémem tělesných a duševních funkcí ovlivňujících prožívání, myšlení, chování, sociální vztahy. Základní podmínky pro uplatnění různých prostředků a metod sebeřízení doporučených odborníky, podporující stabilitu tohoto systému a rozvíjející ho tak, aby umožnil jedinci úspěšné sebeřízení při zvládnání zátěžových situací, jsou předmětem další části této práce.

3 Vybrané metody a postupy sebeřízení

Metody a postupy sebeřízení jsou způsoby, jakými může ředitel dosáhnout cíle. Cíle si stanoví na základě vize, představy budoucího stavu. K jejich dosažení je nanejvýš důležité, aby cesta k nim byla naplněná pozitivními zážitky obohacujícími a podněcujícími ředitele, ostatní vzdělavatele a vzdělávající se a vedla je k dalšímu rozvoji. K dosažení tohoto stavu je zapotřebí dostatek zdrojů energie k uspokojení motivačních potřeb všech aktérů. K jejich udržení je zapotřebí zachovávat v rovnováze čerpání i investování psychické, fyzické energie i energie pocházející z pozitivních sociálních vztahů. Toto není možné bez péče o sama sebe, dodržování duševní hygieny, sebedisciplíny a odpovídající životosprávy. Ředitel by měl umět pracovat s časem i se stresem. Nezbytnou součástí sebeřízení je pozitivní sociální interakce kvalitně rozvíjená za pomoci komunikace, emoční inteligence i dalších komponent, které již nejsou součástí této práce. Jsou to například utváření sebe sama s ohledem na etiku, etiketu, asertivní jednání, partnerské a rodinné vztahy, nalézání smyslu života a pozitivních emocí a dalších faktorů.

3.1 Psychohygiena

Základní podmínkou pro uplatňování metod a postupů sebeřízení k udržení a rozvoji osobních kompetencí je sebeřízení v oblasti duševní hygieny. Na její důležitost poukazuje Lauková: „*Více výzkumů v posledním období nasvědčuje, že tzv. pomáhající profese (pedagog, vzdělavatel dospělých) patří k stále více rizikovým a stresovým. Dané skutečnosti v současnosti evokují velmi aktuální požadavek duševní hygieny a péče o udržení vysokého stupně pracovní výkonnosti*“ (Lauková, 2010, s. 67, překlad vlastní) Dále uvádí, že nároky neustále se měnícího a stresujícího prostředí, jsou velmi zatěžující pro lidskou psychiku. Lidé ve výše zmíněných profesích jsou často psychicky vyčerpaní, což zapříčiňuje i nemoci somatického rázu. I v sociálních vztazích je vzdělavatel vystaven nepřiměřeným tlakům, stresu a depresím, což má vliv na vznik syndromu vyhoření. Lauková dále upozorňuje na důležitost kompenzace této zátěže, odpočinku a správné životosprávy. Na základě analýzy odborné literatury, doporučuje absolvování kurzů zaměřených na hygienu vyučovacího procesu, dodržování zásad duševní hygieny a na přípravu vzdělavatelů na náročné povolání studiem a osvojením efektivních metod řešících tuto problematiku.

Primární problematikou sebeřízení, od duševně hygienické profylaxe až k aktivnímu managementu osobního rozvoje, se zabývá Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015, v knize Management osobního rozvoje. Počátky aplikace duševní hygieny lze sloučit s počátky lidské civilizace a přesto, že i dnes jsou teoretické základy často diskutovány, není ani v současné době samozřejmostí její cílené uplatňování v praxi. Duševní hygienu i sebeřízení lze v širším pojetí chápat jako přístup prolínající se řadou vědních oborů jako je biologie, psychologie, sociologie, andragogika, pedagogika, management a další, na jejichž poznatcích jsou základy psychohygieny i sebeřízení položeny a dále rozvíjeny. Metody a postupy sebeřízení nelze pokládat za univerzálně platné vzhledem k tomu, že každý člověk je charakterizován svou individualitou. Cílem je poskytnout východiska postavená na možnosti výběru postupů a metod dle potřeb jedince. Vybavit ho kompetencemi flexibilní reakce a přizpůsobivosti změnám.

Psychohygienu lze chápat jako nástroj pro ochranu, upevňování a rozvoj duševního zdraví a pro obnovu sil.

Základní pojem hygiena pochází z řečtiny. Je synonymem slova zdravotní, nauky o poznatcích a postupech udržení si fyzického zdraví. Psychohygiena pojednává o zdraví duševním, jeho udržení a rozvoji. Fyzické a duševní zdraví jsou v neustálé interakci, a to spolu s prostředím. Tyto tři prvky se vzájemně prolínají a ovlivňují kvalitu života jedince.

Otázky duševního zdraví a jeho rozvoje řeší čínská, indická i egyptská filozofie. Jako základ považují aktivitu každého jedince. Koncepty z oblasti duševní hygieny jsou známy z dob antické filozofie. Nejstarší pochází od filozofa Démokritose. Ten vychází z přesvědčení, že člověk by v rámci své dynamiky měl žít v rovnováze intrapersonální, interpersonální a přírodní. V jejím pojetí ztráta rovnováhy způsobuje onemocnění. Doporučuje se přidržívat střídmosti, nezacházet do krajností, hledat drobné radosti. Tato filozofie je poplatná dodnes. Velké věci jsou mnohdy těžce dosažitelné, objektivně nedostupné. Malé věci lze nacházet téměř v každé situaci, pokud je člověk schopen se na jejich vyhledávání zaměřit a cílevědomě na rozvoji této schopnosti pracovat.

Křesťanská filozofie opírající se o církevní ideologii poslušnosti k rozvoji duševní hygieny nepřispěla. V 19. století se z filozofie vyvinula psychologie a psychologové se začali zabírat psychikou zdravé osobnosti.

V současné době je psychohygienu tématem, kterým se zabývají mnohé obory, management osobního rozvoje nevyjímaje, se zaměřením na životosprávu, relaxaci, rozvoj komunikace, organizaci času, řízení stresu, odpočinek aj. Psychohygienu i její problematiku v nejširším slova smyslu zastřešuje management osobního rozvoje. (Bedrnová a kol., 2009, s. 23-27) V širším slova smyslu lze označit duševní hygienu jako „*interdisciplinární obor zaměřující se na otázky hledání a nalézání efektivního způsobu života, optimální životní cesty pro každého z nás. V užším slova smyslu pak můžeme duševní hygienu chápat jako obor zabývající se problematikou uchování duševního zdraví.*“ (Bedrnová a kol., 2009, s. 16)

Třemi základními kameny, na kterých se postupně buduje psychická odolnost, jsou vrozené dispozice, temperament a vztahové prostředí. Ty jsou důležité pro psychický vývoj člověka a jejich základy jsou položeny již v prenatálním období. Vývoj psychické odolnosti ovlivňuje zdravý způsob života matky v období těhotenství a její psychická pohoda. Přijetí temperamentu dítěte a vyladění se na něj rodiči, vztah osoby, která o dítě pečuje a vytváří pocit bezpečí v prvních sedmi měsících života, zpravidla matky, jsou nosnými základy pro rozvoj psychické odolnosti. (Mertin, 2010, s. 223-225)

„V průběhu svého života se každý člověk dostává do průběžných kontaktů s řadou nejrozličnějších podnětů. Jsou to především podněty z vnějšího prostředí, a to jak fyzického, tak sociálního. Stále důležitější roli v každé individuální historii však postupně začínají mít podněty z prostředí vnitřního – a opět fyzické nebo psychické povahy.“ (Bedrnová a kol., 2009, s. 28)

3.2 Sebedisciplína

Sebedisciplína je volní vlastnost, schopnost ovládat sebe sama. K jejímu rozvoji a zvládnutí sebe sama je zapotřebí určitá mentální síla. Síla naší psychiky určuje, jakým způsobem jsme schopni ovládat svoje myšlenky, emoce, chování a směřovat k dosažení cíle. Schopnost rozvíjet tuto vlastnost podmíněnou vůlí, cílevědomým a záměrným úsilím je závislá na genetické vybavenosti jedince v oblasti duševního zdraví, charakteru, zkušenostech formujících způsob uvažování. Život podle hodnot, vnímání emocí, respektování či ignorování svých myšlenek a pocitů dle toho, zda jsou nám prospěšné či ne, schopnost požádat druhého o pomoc, věcné uvažování, plné využívání svých schopností – to jsou základní předpoklady

pro efektivní zvládnání stresu, životní pohodu, produktivitu. Tak jako každá disciplína, sport či hudební umění, musí se i sebedisciplína posilovat, zdokonalovat. (Morin, 2015, s. 19-25)

Covey jako charakter označuje seskupení návyků, jejichž prostřednictvím se projevuje naše povaha, soubor vlastností navenek. Návyky pro účely efektivního jednání charakterizuje jako „*průnik znalostí schopností a tužeb*“. „*Znalost představuje teoretické paradigma – znamená to vědět co dělat a proč to dělat. Mít schopnost znamená umět to udělat. Touha je motivace – chtít to udělat. K tomu, abychom si vytvořili návyk, je zapotřebí přítomnost všech tří složek.*“ (Covey, 2015, s. 26-27) Překonávání silně zafixovaných negativních návyků vyžaduje mimořádné úsilí. Seberozvojem a změnou svých návyků se vymaňujeme ze svých restrikcí a posouváme se ve svém vývoji, což nám v konečném důsledku přináší uspokojení. Morin a Covey se shodují v tom, že pro psychicky silného člověka je podstatné žít život dle hodnot, principů.

Sebedisciplínu můžeme charakterizovat jako jednu z nejdůležitějších dovedností člověka. Lze konstatovat, že v současném, běžném životě člověka, který se nezabývá například pravidelnou sportovní činností, není kromě běžných návyků, jež si člověk osvojí během svého života, její nácvik a růst podporován edukační činností. V případě edukace jsou naše poslušnost, kázeň, seberegulace v případě plnění úkolů a požadavků, a to ať v rodinném nebo školním, společenském prostředí, vyžadovány především od druhých. Dnešní společnost s přemírou podnětů a možností neposkytuje pevný základ pro rozvoj sebedisciplíny v oblasti získávání informací. Ty lze snadno získávat pomocí moderních technologií. Mnohem větší úsilí musí člověk vynaložit pro orientaci v získaných informacích, osvojení si potřebných znalostí, tak aby je mohl využít ke svému růstu v různých oblastech. Jedinci, kteří mají problémy se sebedisciplínou, mohou využít i v této oblasti služeb koučů, mentorů. Pokud však potřeba rozvoje sebedisciplíny nevychází z osobnosti samé, lze předpokládat, že její osvojení bude velice náročné, či téměř nemožné. Pokud se člověk chce smysluplně zabývat sebedisciplínou, lze doporučit, že musí vycházet ze sebepoznání. Musí vědět, které situace je schopen zvládnout a kterým se má vyhýbat, dokud si potřebné schopnosti sebedisciplínou neosvojí.

Dan Ariely konstatuje, že většina lidí má problém s disciplínou a sebeovládáním. Vzдорovat svodům a vypěstovat si sebedisciplínu potřebuje každý člověk. Vždy lze najít mnoho podnětů i činností, které jsou „důležitější“ než splnění úkolu, pro jehož odevzdání není stanoven pevný termín. Vhodným řešením pro odkládání je si tuto slabinu přiznat. Pro splnění úkolu je výhodné, když termín zadá „někdo zvenčí“. Částečnou podporou může být určení svých závazků a termínů pro plnění zadaného úkolu. Není to sice tolik efektivní jako autoritářský přístup, ale více efektivní než ponechání svobodné vůle při stanovování termínů plnění.

3.3 Životospráva

Oblast životosprávy zahrnuje soubor pravidel a zásad, které jsou pro každého jedince velice individuální. Většinu pravidel si dospělý jedinec nese z původní rodiny a tato pravidla se stávají stereotypy. Nejen pozitivními, ale i negativními. Pokud si jedinec negativní stereotypy osvojí ještě v době, ve které není schopen racionálně přehodnotit jejich dopad, stávají se i tyto návyky, jako například přejídání, různé druhy závislostí apod., rovněž součástí jeho života. Na základě celostního přístupu, dodržování principů a pravidel v průběhu dalšího života lze tento fakt změnit. Určování adekvátních cílů, vyvíjení úsilí k jejich dosažení, pozitivní přístup, organizování svého života, vyrovnání ztráty zdrojů získáním nových, načerpání sil aktivním odpočinkem, zdravá strava, čerstvý vzduch, rozvoj sociálních vztahů, to vše je pozitivem pro zdraví a duševní pohodu ředitele školy i ostatních jedinců.

Jako zásadní princip a pravidlo Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., (2012, s. 459) uvádí: „*Mimořádně důležité je, aby si manažer vždy uvědomoval sám sebe jako osobnost a cílevědomě formoval svůj přístup k práci, životu, druhým lidem i k vlastní osobě. Měl by mít pozitivní paradigma, optimistické vidění světa a lidí (zejména svých spolupracovníků) a také smysl pro humor.*“

Vhodná výživa, střídání práce a odpočinku, pohybové aktivity, kvalitní spánek, to vše jsou komponenty, ze kterých lze sestavit základ pro dobrý fyzický i psychický stav všech lidí, manažera vzdělávání nevyjímaje. Pravidelnost nazývá Bedrnová rytmem střídání fyziologických i psychických procesů. Narušení těchto rytmů pak vede k nepříznivým dopadům na organismus člověka. Jako příklady uvádí workoholismus, nezvládnutí požadavků na pracovní pozici, popř. další role, neschopnost organizace života i nedodržování životosprávy,

distres, syndrom vyhoření, závislost, duševní vyčerpání, deprese, sociální konflikty a další. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 456-461)

Dobrý zdravotní stav je podmíněn správnou životosprávou bez toxických látek, fyzickou aktivitou udržující tělo ve správné kondici. Uskutečnitelná vize, víra v její naplnění i realizace jsou výsledkem dobré psychické kondice podporované pozitivním myšlením. Víra ve své schopnosti, sounáležitost a spolupráce s druhými lidmi jsou predispozicí úspěchu a naplnění.

3.4 Stanovení vize a cílů

Stanovení vize je základem strategického řízení organizace, kterou ředitel vede a řídí. Na základě daného poslání školy je formulována vize. „*Vize ujasňuje misi prostřednictvím jasně, krátce a pozitivně a reálně formulované představy cílového stavu.*“ (Lhotková, Tu-reckiová, Šnýdrová, 2013, s. 26)

Od vize se odvíjejí další postupy. Stanovení osobní vize by mělo být také důležitou základnou pro sebeřízení všech lidí, jelikož je energizující složkou lidského života.

Helus (2011, s. 128-136) se zabývá motivací jako nosným prvkem aktivizace člověka, jež vyvíjí činnosti vedoucí k dosažení cíle. Dosahování pozitivních citových prožitků a uspokojování potřeb úzce souvisí se seberozvojem i sebeřízením. Zaměřuje se na oblasti výkonové motivace a kognitivní disonance. Výkonovou motivaci vymezuje jako potřebu stanovovat si cíle a vyvíjet aktivity pro jejich dosažení. Dále uvádí: „*Ukázalo se rovněž, že společnosti s vysokým zastoupením výkonově motivovaných lidí jsou dynamičtější, produktivnější - vykazují vyšší úroveň celkové prosperity.*“ Mnoho výzkumů výkonové motivace dle Heluse prokázalo, že: „*Osoby se silnou výkonovou motivací jsou při řešení úkolů vytrvalejší a více se orientují na budoucnost.*“ Úspěch jedince v dosahování cílů má vliv na úspěch společnosti a zpětně pak podporuje sebevědomí jedince potřebné k dalšímu seberozvoji i výkonům.

Na základě sebepoznání, motivace a analýzy současného stavu lze efektivně plánovat stav budoucí. Každý cíl by měl být reálný a odpovídat osobnosti ředitele. Pokud si klade nereálně vysoké cíle, ohrožuje sám sebe možností ztráty sebedůvěry ve vlastní schopnosti, ztráty osobní i profesní spokojenosti. V opačném případě podhodnocením svých kompetencí nesměřuje k získání cenných duševních i materiálních zdrojů pro další aktivity.

Lhotková, Tureckiová, Šnýdrová (2013, s. 30-35) hovoří o stanovení cílů a jejich dělení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé v souvislosti s hospodařením časem. Upozorňují na nutnost ověření kvality a efektivity cílů metodou SMART. Prostřednictvím citací dalších autorů upozorňují na důležitost prožitku cesty k naplňování vize. Konstatují důležitost uplatnění zpětné vazby k možné úpravě plánů.

„Jasná vize a silné zaujetí vám mohou pomoci překonat většinu překážek.“ Bender (2002, s. 87) předkládá náhled na vizi jako na mentální obraz budoucnosti. Dále poukazuje na fakt, že vize nemusí být vždy pozitivní. Sebeřízením však lze změnit problém v příležitost ke změně a dalšímu rozvoji. Základy její tvorby vidí v sebepoznání v uvědomění si toho, co je pro nás významné, hodnotné, která činnost nás naplňuje. Vize formuje naše rozhodování, připravuje nás na překonání překážek, inspiruje, motivuje, koncentruje. Bender (2002, s. 95) uvádí ve svém návrhu, jak tvořit a rozvíjet vizi. Mezi faktory zabraňující tvorbě vize řadí stres, nízké sebevědomí, obavy z neúspěchu, neuvědomění si svých „snů“, liknavost, nevyrovnanost.

Také Bedrnová (2015, s. 204-207) konstatuje: *„Kráčet bez větších zádrhelů po cestě života je totiž možné pouze za předpokladu, že člověk ví:*

- *kam jde,*
- *jak se tam chce dostat,*
- *jak může svou cestu optimalizovat.“*

Dále připomíná studii americké autorky, která se zabývala stanovováním si cílů u vysokoškolských studentů. Studie vyústila ve zjištění, že jen 4 % studentů, kteří se zúčastnili výzkumu, si plánovalo podrobně a konkrétně definované cíle. Tito studenti se po deseti letech posunuli na rozdíl od těch, kteří neměli žádné dlouhodobé cíle, nebo jen částečné, značně dále než měli původně naplánováno.

Plánování krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů mobilizuje člověka k jejich dosažení. Jejich konkrétnost, měřitelnost, akceptovatelnost, dosažitelnost, časová ohraničenost zvyšují možnost jejich dosažení a následného uspokojení člověka. Kladné výsledky lidského snažení jsou silou dodávající sebevědomí a energii.

Suchý a Náhlovský (2012, s. 57-63) doporučují zaměřit se při tvorbě vize na uvědomění si svého poslání, stanovení vlastního etického kodexu, vytyčení životních priorit na základě

sebepoznání, a to prostřednictvím sebezpozorování, pozorováním reakcí lidí na naše chování a zpětnou vazbou – přímým dotazováním se na to jak nás druzí lidé, ochotní nám pravdivě sdělit jak nás vnímají a jakým směrem bychom se měli ubírat a následně se sebezdokonalovat.

Vize umožňuje nejenom plánování a realizaci cílů, ale také zdolávání problémů, se kterými se jedinec během svého života setkává. Problém lze takto chápat ne jako destrukční prvek, ale jako příležitost, výzvu ke změně, kterou je potřebné na cestě k plánovanému výsledku překonat. Cesta k cíli jedince naplňuje a vyřešení problému posiluje sebevědomí, podporuje sebedůvěru, povzbuzuje k proaktivitě.

3.5 Time management

Time management je důležitým nástrojem doporučovaným odborníky pro dosažení osobních i profesních cílů.

Při uplatňování time managementu je důležité vytýčení cílů a priorit, plánování času, řízení se kritérii důležitosti a naléhavosti, vyvarování se tlaku na psychiku ředitele nedostatkem času. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 462)

Rozdělení úkolu na etapy, časová revize, respektování cyklů našeho těla, úprava prostředí, akceptování Paretova pravidla, zefektivnění e-mailové komunikace a delegování, přenášení pravomocí a odpovědností jsou přínosné nejenom pro manažera, ale jsou důležité i pro rozvoj spolupracovníků a jsou základem úspěšného naplnění cílů vedoucího opět k zisku zdrojů.

Lhotková, Tureckiová, Šnýdrová (2013, s. 35-52) doporučují analyzovat čas denním zápisem aktivit odpovídajících druhům času, který vymezují na pracovní, volný, zdravotní a rodinný. Na základě této analýzy pak lze rozpoznat co je a není důležité. Jako další prostředky řízení času uvádějí zamezení prokrastinace sebeřízením v této oblasti a třídění informací. V tabulce č. 1 je uveden souhrnný přehled nástrojů řízení času a jejich využitelnost, jež autoři předkládají.

Tabulka č. 1 Souhrnný přehled nástrojů řízení času a jejich využitelnost

Nástroj řízení času	Využitelnost
Hodiny a kompas	Stanovení vize, plánování v souladu s vizí.
Čtyři generace řízení času	Výběr činností v souladu s vizí, konkrétní kroky pro splnění úkolů (konkrétní seznam).
Matrice řízení času	Rozdělení úkolů podle naléhavosti a důležitosti.
Interní hodiny v řízení času	Vymezení denní doby, kdy je nejvíce sil.
Paretův princip	Nalezení 20 % činností, které přinášejí nejvíce výsledků.
Překonávání paradigmat	Odmítání zaběhnutých stereotypů, vyhledávání nových řešení.
Sloní technika (etapizace)	Rozdělení složitějšího úkolu na více částí.
Obrana času	Uvědomění si nároku na „nevyrušování“.
Zabránění odkládání	Chápání odkládání jako negativní činnosti.
Pravidlo organizace informací	Vytvoření systému organizace informací.
Identifikace žroutů času	Poznání činnosti, které neposunují vpřed.

Zdroj: Lhotková, Tureckiová, Šnýdrová, 2013, s. 51-52

Covey (2014, s. 178) popisuje pět důležitých aspektů řízení času čtvrté generace, a to zaměření se na principy, respektování hlasu svědomí, jedinečnost osobního poslání včetně hodnot a dlouhodobých cílů, vyváženost života, vytvoření a udržování si kontaktu s hodnotami.

Nedílnou součástí zvládnutí časových nároků je delegování, jehož hlavním smyslem je právě efektivní hospodaření s časem. Přenesení úkolů potřebných k

řešení na někoho, jenž má kompetence je splnit, umožňuje řediteli získat časovou dotaci pro řešení úkolů, které delegovat nemůže. Pokud ředitel nemá možnosti či schopnosti delegovat, narušuje se tím nadměrně jeho zátěž a jeho čas je vyplněn neefektivně. (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015, s. 228)

Lhotková, Tureckiová, Šnýdrová (2013, s. 52-70) delegování označují jako: „*nejdůležitější z nástrojů řízení času*.“ Dále konstatují, že znalost předávání pravomocí a odpovědností je nezbytným základem pro kvalitní řízení školy. Je také důležité z důvodů vyváženého času

pro práci a odpočinek. Delegování je doporučovaným postupem v předcházení syndromu vyhoření. Umožňuje rozvoj vlastních schopností ředitele, ale rovněž vede k prohlubování kvalitní práce spolupracovníků a zvýšení jejich sebedůvěry.

3.6 Stres management

Zvládání náročných situací je kompetencí, kterou by měl mít každý manažer, leader, ředitele školy nevyjímaje. Vysoká psychická odolnost, vnitřní stabilita a zvládání náročných úkolů i ve stresové situaci by mělo být jeho základní výbavou. Zvláště z hlediska možnosti rozšiřovat znalosti o této problematice při rozvoji zaměstnanců, edukaci vzdělávaných. Od stresovaných a frustrovaných účastníků vzdělávacího procesu nelze očekávat proaktivní výkon při uskutečňování potřebných činností vedoucích k dosahování cílů. Náročnost dnešní doby, prudký rozvoj, příliv informací a požadavky na schopnost se orientovat v jejich záplavě, to vše a mnoho dalších podnětů i výsledků vlastní produktivity či jejich kombinace jsou základem pro vznik stresu.

Stres je reakcí organismu na vnitřní a vnější zátěžové podněty a způsobilost se s touto situací vyrovnat. Průcha a kol. (2013, s. 288) uvádí tři teorie stresu. První teorie H. Selye popisuje stres jako nespecifickou reakci organismu na škodlivý stimul spouštějící v organismu proces reakcí se s tímto stimulem vyrovnat, jako významnou životní událost, pro její zvládnutí je zapotřebí vynaložit úsilí přizpůsobit se. Druhá teorie T. Holmese a R. Raheho hovoří o stresu jako vnějším podnětu: „*Stres je synonymem pro závažné vnější vlivy, pro „životní události“; životní událost – to je „stres“, který vyžaduje od jedince adaptační úsilí.*“

Ve své teorii R. Lazarus a S. Folkmanová popisují stres jako operaci mezi jednotlivcem a prostředím: „*Stres je označení pro vzájemné působení vnějších a vnitřních vlivů; jde o komplex subjektivních jevů, k nimž patří: kognitivní ohodnocení toho, co jedinec zažívá (buď hrozba či nebezpečí, anebo výzva), a svých vlastních možností situaci zvládnout; jedinec zažívá i stresové emoce, zkouší použít zvládací strategie, přehodnocuje situaci. Jedinec prožívá stres, když požadavky určité situace výrazně zatěžují, nebo dokonce přesahují zdroje daného jedince.*“

Tyto tři teorie vyhodnocují stres jako interakci vnějšího a vnitřního prostředí vyvolávající potřebu jedince se s tímto fyzickým, mentálním či emočním napětím, tlakem vyrovnat.

Z psychologického hlediska stres vystupuje v roli pozitivního, či negativního elementu, pozitivně stimulujícího eustresu a negativně působícího distresu. Přestože eustres je důležitým kladně působícím faktorem stimulujícím jedince k vyšším výkonům, jeho dlouhodobé působení jej transformuje v distres a ve finální verzi organismu škodí. Působení stresorů se může negativně projevit v podobě psychických a zdravotních potíží. Na každého jedince působí stresory v různé míře, a to dle vnímání a prožívání jednotlivce. To, co někteří lidé zvládají bez větší zátěže, může být pro jedince méně vybavené psychickými nebo fyzickými dispozicemi velice obtížné, stresující. Fyzickou reakcí na stres je zvýšení tvorby adrenalinu a jiných stresových hormonů, např. glukokortikoidů. Pod vlivem stresových hormonů stoupá krevní tlak a dochází ke zvýšení svalového tonusu, cévy se zúží, zvýší se hladina cukru v krvi a nastanou další nervové a hormonální reakce. Organismus je připraven na „útok nebo útěk“. Dlouhodobé působení stresu je pro organismus škodlivé. V případě stresu použije člověk obranné mechanismy – onemocnění, snění, uzavírání se do samoty, zlehčování, obviňování druhých, zápornost, vyvolávání přehnané pozornosti, sebestřednost apod. Nezvládnuté reakce jsou příznakem obtíží ve vyrovnávání se se stresem, ale současně jsou i pozitivními faktory, které napomáhají jedinci uchovat si své duševní zdraví. Vzhledem k obsahu manažerské práce je zvládání sebeřízení týkající se stresu velice důležitým faktorem osobního příkladu vedoucího pracovníka. Zvládáním stresové zátěže, odstraňováním jejích příčin, prevencí, adaptací se zabývá stres management.

„Stres management lze v širším slova smyslu chápat jako řízení vlastního života jedince se zahrnutím mentálně hygienických aspektů. Zahrnuje tedy jak záležitosti prevence a profylaxe, tak i programování života a práce. V užším slova smyslu lze stres management chápat spíše jako vyrovnání se se zvýšenou zátěží.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 464)

V pojetí těchto spoluautorů pojem stres management obsahuje několik kroků pro vyrovnávání se se zvýšenou zátěží (coping) – identifikování stavu, vyhledání původu a zvládnutí citových situací za pomoci racionálního přístupu. Dalšími aspekty, které jsou nápomocny ve zdolávání stresových situací, označují adekvátní motivaci a vůli jedince ke zdolání překážek, proaktivitu či trpělivé odolávání při zvládnutí zátěže a upevnění odolnosti osvojením si vhodného postupu pro další situace. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 464 - 466)

Bedrnová, Pauknerová (2015, s. 263) uvádí: „*Jako jednotlivé fáze procesu zvládnání zátěže přitom můžeme specifikovat poplachovou reakci, vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži, analýzu zátěžové situace, získání motivace k řešení dané situace či problému, vlastní řešení zátěžové situace.*“

„Poplachová reakce“ vzniká v počátku zátěžové situace, kdy zpravidla dochází k nějaké změně a jedinec si uvědomuje nutnost tuto situaci řešit a zvládnout. Na tuto skutečnost se psychicky či fyzicky připravuje.

Vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži je potřebné pro znovu nalezení rovnováhy mezi emocemi a rozumem.

Analýza zátěžové situace pak napomáhá rozumu najít správné příčiny problému a posléze stanovit, jak se s danou situací vypořádat.

Získání přiměřené motivace k řešení dané situace či problému a její zvládnutí je důležité z hlediska získání návyků, které usnadní řešení při případném opakování.

Při vlastním řešení zátěžové situace bývá nejčastěji použit vytrvalý vzdor či pasivita. V opačném případě je využita aktivita vedoucí k jejímu vyřešení. Pokud je situace zvládnuta, zvyšuje se člověku jeho sebevědomí, sebejistota. Selhání v řešení zhoršuje psychickou kondici a tento stav se projevuje únikovou nebo agresivní reakcí. Jestliže zátěž vyvolá psychické onemocnění nebo poruchu, je potřebné tento stav řešit.

Jako vhodnější opatření předkládají Bedrnová a Pauknerová a kol. (2015, s. 269) prevenci: „*proaktivní přístup k životu charakterizovaný výběrem přiměřených cílů, priorit a způsobů, jak jich dosahovat, doplněný vhodným hospodařením časem a racionální životosprávou.*“

3.7 Komunikace a emoční inteligence

Jako jednu ze základních definic komunikace lze využít tuto: „*Sdělování informací, myšlenek, pocitů; dorozumívání.*“ (Průcha a kol. 2013, s. 37).

Mezi schopnosti a generické psychosociální dovednosti patří dle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 112): „*Porozumění mluvenému projevu – schopnost naslouchat partnerovi v komunikaci a pochopit informace a myšlenky, které v řeči sděluje. Efektivní vyjadřování – schopnost sdělovat informace a myšlenky tak, že jim ostatní porozumí.*“

Schopnost komunikace je nezbytnou kompetencí úspěšného ředitele školy. Potřeba sociální interakce je u každého jedince značně individuální. Pro ředitele školy je naplňování této potřeby každodenní součástí k dosahování pracovních i osobních cílů. Znalost efektivní komunikace, přítomnost rozvinuté emoční inteligence i synergie jsou atributy, které by měly být součástí osobnosti ředitele a dodávat mu v interakci s druhými lidmi podporu.

Tuto rozvinutou schopnost lze zařadit mezi klíčové sociální kompetence, které spolu s kompetencemi osobními a kompetencemi v oblasti metod působí společně, kontinuálně. Belz a Siegrist (2011, s. 185) uvádí: „*Schopnost komunikovat a kooperovat jsou dvě z nejčastěji požadovaných klíčových kompetencí na trhu práce. Komunikativnost znamená připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů.*“

Efektivní komunikace všech typů je prostředkem kvalitní sociální interakce. Je základním nástrojem pro dorozumění a dosahování osobních i pracovních met. Snaha o vzájemné pochopení je podmíněna vzájemnou komunikací. Pokud není součástí komunikace zpětná vazba, není komunikace oboustranná. Pozitivní a vstřícná nonverbální komunikace, zaujetí a respekt mají podíl na utváření pozitivních vztahů ředitele a participujících subjektů na vzdělávání a vedou k uspokojení komunikujících stran, jejich pozitivnímu naladění.

Za nanejvýš zásadní schopnost, dovednost, kompetenci personalisty, kterým bezesporu ředitel školy vedle svých ostatních rolí je, lze považovat rozvinutou emoční inteligenci.

„Rozvinutá emoční inteligence – předpokládá především schopnost efektivního sebehodnocení, sebeovládání a seberegulace, schopnost motivovat sebe i ostatní, součástí je také rozvinutá empatie a schopnost pracovat v týmu (zvládat své výkonové i vztahové role).“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 112) Sebeřízení v rozvoji této kompetence umožňuje řediteli lépe se vcítovat do druhých lidí, pochopit jejich motivy a jednání.

Goleman (2011, s. 47) uvádí, pět hlavních oblastí emoční inteligence. Je to: *„Znalost vlastních emocí, zvládání emocí, schopnost motivovat sám sebe, vnímavost k emocím jiných lidí, umění mezilidských vztahů.“*

Průcha (2011, s. 68-69) vidí emoční inteligenci jako: *„schopnost jedince jednak rozpoznat a promyšleně brát v úvahu city druhých lidí. Jednak rozpoznat, rozvíjet a vhodně uplatňovat své vlastní city při zvládání různých sociálních situací. Souhrn emočních schopností jedince lze označit jako specifické kompetence.“*

Mezi zásadní potřeby člověka řadí Covey (2015, s. 26-27) touhu být chápán. *„Jenom málo potřeb rezonuje v lidské duši silněji než potřeba porozumění a pochopení - potřeba být vyslyšen, respektován a vážen - mít vliv.“* Dále pak nabádá k zamyšlení nad možností získání vlivu bez pečlivého naslouchání druhým. Shledává nemožné jeho dosažení bez vzájemného porozumění. Také pokazuje na důležitost osvojit si umění kompromisního jednání a kreativní spolupráce k zvládání sporů a rozdílností v uvažování, hodnotách, motivacích i cílech. Bedlivé, respektující naslouchání a pomoc druhým lidem dle Coveyho poskytuje největší životní uspokojení a potěšení. Významný psycholog Abraham Maslow na konci svého života změnil své známé schéma hierarchie potřeb a na vrchol pyramidy namísto potřeby seberealizace umístil potřebu dosažení životního štěstí, uspokojení a přispění další generaci, již nazval potřebou sebetranscendence.

3.8 Shrnutí teoretické části

Teoretická část si kladla za cíl na základě poznatků získaných ze studia odborné literatury definovat základní pojmy tématu sebeřízení, vymežit přístup a zjistit jaké metody a postupy sebeřízení autoři odborné literatury doporučují v době neustále se zvyšujících požadavků na připravenost ředitele za účelem kvalitního řízení organizace a dosažení stanovených vizí a cílů.

Strategických cílů organizace, ale i cílů osobních stanovených na základě vizí, představ budoucího stavu může ředitel dosáhnout pomocí různých metod a postupů sebeřízení. K jejich dosažení je nanejvýš důležité, aby cesta k nim byla naplněná pozitivními prožitky obohacujícími a podněcujícími ředitele, ostatní vzdělavatele a vzdělávané k dalšímu rozvoji. K dosažení tohoto stavu, je zapotřebí disponovat dostatečným množstvím zdrojů energie potřebných k uspokojení motivačních potřeb všech aktérů. Zachovávat v rovnováze jejich čerpání i investování pro psychickou, fyzickou potřebu osobnosti i pro pozitivní sociální vztahy. Toto není možné bez péče o sama sebe, dodržování duševní hygieny, sebedisciplíny, odpovídající životosprávy. Ředitel by měl umět pracovat s časem i se stresem. Nezbytnou součástí sebeřízení je pozitivní sociální interakce kvalitně rozvíjená za pomoci komunikace, emoční inteligence i dalších komponent, které již nejsou pro svou obsáhlost součástí této práce. Je to například utváření sebe sama s ohledem na etiku, etiketu, asertivní jednání, partnerské a rodinné vztahy, nalézání smyslu života a pozitivních emocí, způsobů řešení problémů a dalších metod a postupů sebeřízení.

4 Metodika výzkumného šetření

Struktura diplomové práce byla vytvořena na základě formulování výzkumných otázek, které byly východiskem pro teoretickou i praktickou část a jsou formulovány tak, aby mohlo být jejich prostřednictvím dosaženo cíle. V teoretické části jsem na základě studia odborné literatury a literární rešerše vymezila přístup k problematice sebeřízení a definovala klíčové pojmy. Analyzovala metody a postupy sebeřízení doporučené odborníky. V části empirické se ve výzkumném šetření zabývám metodami a postupy, které používají ředitelé škol ve své praxi.

Cíl práce

Cílem práce je identifikovat a navrhnout vhodné metody a efektivní postup pro sebeřízení ředitelů škol. Úlohou výzkumného šetření bylo identifikovat prostřednictvím rozhovoru metody a postupy sebeřízení využívané v praxi ředitelů škol.

Výzkumný předpoklad

Dnešní doba charakterizovaná neustálými změnami, narůstajícím množstvím informací, náporům na pracovní výkon ředitelů, jejich rozvoj a vzdělávání je nezpochybnitelným základem zvýšeného tlaku na psychiku těchto manažerů vzdělávání. Zvýšenou psychickou zátěží je potřebné kompenzovat efektivními metodami a postupy sebeřízení. Jejich aplikace zvyšuje psychickou odolnost a ovlivňuje pracovní výkon.

Na tomto základě byla zformulována první základní výzkumná otázka.

1) Jaké efektivní metody a postupy sebeřízení doporučují autoři odborné literatury?

Ve výzkumném šetření vycházím z předpokladu, že ředitelé setrvávající ve své funkci déle jak šest let, tedy více jak jedno funkční období, mají dispozice pro další výkon své funkce. Znají a používají metody a postupy sebeřízení, které jim pomáhají v kvalitním pracovním výkonu. Těchto praktických zkušeností lze využít pro návrh postupu sebeřízení v oblasti osobních kompetencí, který mohou použít ředitelé nastupující do funkce, ale i stávající ředitelé. Z tohoto předpokladu vychází druhá výzkumná otázka.

2) Jaké metody a postupy sebeřízení uplatňují ředitelé škol ve své praxi?

Komparace odpovědí bude základem pro vytvoření návrhu vhodných metod a postupů sebeřízení ředitelů škol jako prostředku pro rozvoj a udržitelnost osobních kompetencí ředitele školy.

Hlavní výzkumné otázky byly doplněny otázkami vedlejšími z důvodu možnosti podrobnějšího vhledu do problematiky sebeřízení. Účelem jejich položení bylo zjistit, jaké kompetence tvoří základnu pro úspěšný výkon funkce ředitele. Zda vzdělávání ředitelů poskytuje možnost osvojit si tyto metody a postupy. Jestli znalosti o nich ředitelé šíří v prostředí škol a předcházejí tak distresu ve školských zařízeních, a to jak u dospělých tak dětí, žáků.

3. Které osobní kompetence by měl mít manažer vzdělávání pro efektivní sebeřízení potřebné ke kvalitnímu výkonu své funkce?
4. Jaké vzdělání poskytlo potřebné znalosti těchto metod ředitelům škol - profesní, či kvalifikační studium, kurzy a semináře určené pro další vzdělávání pedagogických pracovníků?
5. Šíří ředitelé znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání?

Výzkumná strategie

Na základě teoretických východisek předložených autory psychologické, sociologické, manažerské a další vybrané literatury jsem v předchozích kapitolách definovala klíčové pojmy, analyzovala metody a postupy sebeřízení. Na základě rešerše odborné literatury jsem sestavila přehledy preferovaných osobních kompetencí manažera a doporučovaných základních metod a postupů sebeřízení. V této části zpracuji data vycházející z polostrukturovaných rozhovorů s vybraným vzorkem respondentů. Odpovím na výzkumné otázky a navrhnou vhodné metody a postupy sebeřízení jako prostředku pro udržení osobních kompetencí ředitele školy.

Kombinace typů otázek v rámci tohoto rozhovoru umožní kombinovat prvky kvantitativní i kvalitativní strategie výzkumu. Výše zmíněnou problematiku jsem se rozhodla takto zpracovat z důvodu možnosti získat odpovědi na výzkumné otázky a zároveň podrobný vhled do této problematiky. Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 139 definují kvalitativní výzkum jako: „Výzkum založený na získávání dat v interakcích výzkumníka se zkoumaným fenoménem v jeho přirozeném prostředí, kladoucí důraz na interpretace a komplexnost popisu zkoumaného jevu.“

Vzorek respondentů

Vzorek respondentů pro výzkumné šetření byl zvolen záměrně a tvoří ho 10 manažerů vzdělávání různých druhů škol napříč spektrem vzdělávací soustavy škol zastoupené v okresním městě, čítajícím cca 50 000 obyvatel. Oslovila jsem manažery škol mateřských, základních, středních a základní umělecké, viz tabulka č. 2. Jsem si vědoma toho, že výzkumný vzorek poskytne data platná jen pro tuto danou skupinu. Při volbě byl brán zřetel na zastoupení obou pohlaví. Vzorek tvoří sedm žen, z nichž dvě jsou zástupkyně pro mateřskou školu ředitelů spojených MŠ a ZŠ, ostatní ženy jsou ředitelky a tři muži jsou ředitelé škol. Zástupkyně pro mateřskou školu jsem nevynechala z důvodu rozšíření počtu respondentů. V této oblasti jsou i ony obsahem svých pracovních náplní brány jako vedoucí manažeři. Ve vzorku respondentů má pět praxi ve vedoucí pozici méně jak deset, zbývající mají praxi delší než deset let. Rozdíl mezi respondenty jsou i ve velikosti školy, tedy počtu vzdělávaných dětí a zaměstnanců. Takový výběr zajišťuje dostatečnou rozmanitost výzkumného vzorku.

Tabulka č. 2: Představení respondentů a dalších základních údajů

Kód respondenta	Pohlaví	Počet let pedagogické praxe	Počet let ve funkci manažera vzdělávání	Typ školy	Počet zaměstnanců	Počet dětí, žáků	Vzdělání v oblasti řízení školy
1ZMŠZŠ -M	žena	25	6	MŠ, ZŠ	7	49	F1
2ZMŠZŠ -V	žena	30	13	MŠ, ZŠ	25	196	ŠM, MV
3ŘMŠM -Ž	žena	36	13	MŠ	10	65	ŠM, MV
4ŘMŠV-Ž	žena	36	8	MŠ	23	140	ŠM, MV
5ŘZŠMŠ-M	žena	16	6	MŠ a ZŠ	26	190	F1
6ŘZŠ-M	muž	12	8	ZŠ	56	540	F1
7ŘZŠ -Ž	žena	26	7	ZŠ	37	450	ŠM
8ŘZŠ-Ž	žena	35	22	ZŠ	51	500	F1
9ŘSŠ-M	muž	29	12	G	29	225	F1
10ŘZUŠ-M	muž	23	18	ZUŠ	44	1100	ŠM, MV

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrn:

Výzkumný vzorek tvoří 70 % žen a 30 % mužů. 50 % respondentů má praxi ve funkci ředitele školy více jak jedno funkční období, 50 % respondentů více jak dvě funkční období. 30 % škol, ve kterých respondenti působí, má 100 - 200 dětí, žáků, 30 % 200 - 500 žáků a 20 % více jak 500 žáků. 50 % z dotázaných absolvovalo funkční studium, 30 % vystudovalo Školský management a 20 % Management vzdělávání. 50 % respondentů hovoří o získání znalostí z oblasti sebeřízení prostřednictvím seminářů. Ve většině těchto rozhovorů ředitelé hovořili o sebeřízení pouze všeobecně bez uvedení konkrétního semináře. 40 % získalo znalosti o sebeřízení na vysoké škole.

4.1 Popis realizace výzkumu

Vstup do terénu byl započat prostřednictvím předvýzkumu, a to formou rozhovorů s dvěma ředitelkami základních škol rozdílného věku i délky praxe. Z těchto rozhovorů vyplynulo, že je důležité před samotným rozhovorem objasnit odbornou problematiku sebeřízení, jelikož ředitelky neměly teoretický základ získaný studiem a termín vnímaly obecně. Z tohoto důvodu a z důvodu intimní povahy sebeřízení vyvstala nutnost využít jako výzkumnou metodu polostrukturovaný rozhovor pro získání hlubšího vhledu do dané problematiky. Gavora k tomuto výběru konstatuje: „*Vzorek respondentů bude sice malý, ale ponor do problematiky bude hlubší.*“ (Gavora, 2010, s. 136) Otázky rozhovoru byly převážně otevřené, aby byla umožněna nezávislost a flexibilita odpovědí.

Respondenty jsem po prvotním telefonickém oslovení a objasnění řešené problematiky navštívila v dohodnutém čase na jejich pracovišti. Před započetím samotného rozhovoru jsem je požádala o písemné potvrzení informovaného souhlasu s nahráváním rozhovoru a o anonymitě sdělených informací. Aby bylo zabráněno možné identifikaci účastníků tohoto šetření, není v diplomové práci z tohoto důvodu uveden název města ani jména respondentů.

Doslovné přepisy rozhovorů, které jsou součástí tohoto výzkumného šetření a jednou z příloh této práce nebudou zveřejněny. Použila jsem je k rozboru dat a označila významové kategorie vyhovující cíli výzkumu. Ty jsem pojmenovala, označila je kódem a seřadila do významových kategorií. Údaje jsem zpracovala do tabulek a grafů. Takto zpracovaná data se stala základnou pro identifikaci, slovní interpretaci a vyhodnocení výzkumného šetření.

K jednotlivým výzkumným otázkám byla přiřazena témata, ke kterým byly položeny otázky v rozhovoru. Téma položené otázky a jejich význam nejprve představím a poté vyhodnotím. Souhrnný přehled odpovědí jednotlivých respondentů v tabulkách předložím v příloze.

Tabulka č. 3: Přehled výzkumných otázek, témat a otázek rozhovoru

Výzkumná otázka teoretické části
I. Jaké efektivní metody a postupy sebeřízení doporučují autoři odborné literatury?
Výzkumné otázky praktické části
II. Jaké metody a postupy sebeřízení uplatňují ředitelé škol ve své praxi?
Téma rozhovoru č. 1: Zdroje energie ředitele školy v pracovním procesu - ztráty, zisky.
1. Co nejvíce vyčerpává vaši energii po fyzické stránce?
2. Kde čerpáte energii po fyzické stránce?
3. Co vás nejvíce vyčerpává po psychické stránce?
4. Kde čerpáte energii po psychické stránce?
5. Co vás nejvíce vyčerpává v sociální oblasti?
6. Jak čerpáte energii v sociální oblasti?
Téma rozhovoru č. 2: Metody a postupy používané k udržení a rozvoji kompetencí manažera vzdělávání.
7. Stanovujete si vizi, cíle?
8. Jaké metody a postupy z oblasti Time managementu používáte?
9. Jaké metody a postupy z oblasti Stres managementu používáte?
III. Které osobní kompetence by měl mít ředitel školy pro efektivní sebeřízení potřebné ke kvalitnímu výkonu své funkce?
Téma rozhovoru č. 3: Doporučené osobní kompetence respondentů pro výkon funkce ředitele školy.
10. Které osobní kompetence by měl mít člověk ucházející se o pozici ředitele školy?
IV. Jaké vzdělání poskytlo potřebné znalosti těchto metod ředitelům škol - profesní, či kvalifikační studium, kurzy a semináře určené pro další vzdělávání pedagogických pracovníků?
Téma rozhovoru č. 4: Vzdělávání manažera vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení.
11. Jakým studiem jste si osvojil/a znalosti metod a postupů sebeřízení?
V. Šíří ředitelé znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání?
12. Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání - kolegům, žákům a jakým způsobem?
Doplňující otázky
Téma rozhovoru č. 5: Péče o duševní zdraví
13. Jakým způsobem pečujete o duševní zdraví zaměstnanců?
14. Pečuje o duševní pohodu vás jako ředitele zřizovatel vaší školy?

4.2 Analýza a interpretace dat výzkumného šetření

Výstupem první části práce je přehled efektivních metod a postupů doporučovaných odborníky v tabulkách č. 4-7 uvedených v příloze a odpověď na první výzkumnou otázku.

K interpretaci jednotlivých dat získaných formou rozhovoru v terénu předkládám souhrnné výsledky v tabulkách č. 8-22, jež jsou uvedeny v souhrnu jsem využila knihu autorského kolektivu odborníků z řad psychologů, lékařů a sociologů Bedrnové Evy, Daniely Pauknerové a kol. z roku 2015 - *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. Metody a postupy dalších autorů odborné literatury uvedené v teoretické části jsou s touto publikací v souladu. Odpovím tak na první výzkumnou otázku teoretické části.

I. Jaké efektivní metody a postupy sebeřízení doporučují autoři odborné literatury?

Odpověď na první výzkumnou otázku:

Základní metodou sebeřízení v oblasti duševní hygieny je dle autorů prevence v podobě budování žádoucích dovedností a návyků k zvládání požadavků osobních, pracovních i sociálních rolí. Tyto jsou podrobně uvedeny v tabulce č. 4, která je součástí přílohy. Patří mezi ně rozvoj schopnosti porozumět sobě samým, pozitivně myslet, organizovat si svůj život, vnímat své psychické i tělesné potřeby, vyhýbat se prokrastinaci, dodržovat celkově duševní hygienu, zásady racionální výživy, věnovat se sportu a zájmovým aktivitám, rozvíjet vztahy s druhými lidmi na základě vstřícné komunikace, empatie a asertivního jednání. Součástí prevence je aktivní přístup k řešení problémových situací, relativizace těžkostí, objektivizace problému, přeladění, transfer a úniková řešení v podobě spánku a snížení nároků.

Součástí hospodaření s časem jsou analýza a plánování času, optimalizace hledisek důležitosti a naléhavosti. Patří sem dodržování režimu bdění a spánku, osobního a pracovního tempa, životního rytmu. Nedílnou součástí je správný odhad svých možností při kladení požadavků na sebe sama a dodržování stanovené doby pro práci a volný čas, etapizace vykonávané činnosti, delegování. Podrobné rozpracování lze nalézt v tabulce č. 5. nazvané Time management. Podrobná tabulka, v níž je uveden souhrnný přehled nástrojů řízení času a jejich využitelnost, zpracovaná dle autorek Lhotkové, Tureckiové a Šnýdrové (2013, s. 51-52) je umístěna v textu teoretické části diplomové práce na straně 33.

Předcházení stresu se vyznačuje posilováním schopnosti pozitivního myšlení, sebedůvěry sebevědomí. Tyto schopnosti lze posilovat výše uvedenými aktivitami. Jakými fázemi prochází osobnost při prožití zátěžové situace a jakým způsobem se lze se zátěží organismu lze vyrovnat, je popsáno v tabulce č. 6. nazvané Stres management.

Pro psychickou, fyzickou stabilitu i vyrovnanost v sociálních vztazích je důležité umět se vyrovnat s nadměrnou zátěží. Uvědomit si vzniklou situaci, zvýšenou nervozitu a neklid nahradit zaměřením se na problém, promyslet si různé způsoby řešení. Využít sociálních vztahů a poradit se s přáteli nebo odborníky. Postupně získat motivaci k řešení a zátěžovou situaci vyřešit.

Aktivní naslouchání, podporující komunikace, asertivita, prohlubování empatického porozumění a schopnosti vcítění, vnitřní pozitivní nastavení na druhého člověka, to vše jsou atributy podílející se na kvalitních interpersonálních vztazích, od kterých se rovněž odvíjí spokojenost každého člověka, ředitele školy nevyjímaje. Jakým způsobem aktivně naslouchat a vstřícně komunikovat je uvedeno v tabulce č. 7 nazvané Komunikace a empatická sociální interakce.

Je nanejvýš důležité, aby se ředitel, který si chce uchovat duševní svěžest a vyrovnanost, aby pak mohl pozitivně působit na své okolí, výše uvedenými metodami a postupy řídil.

4.3 Výzkumné šetření formou rozhovoru

Další výzkumné šetření provedené formou rozhovoru poskytlo níže uvedené informace. Zjištěné skutečnosti jsem analyzovala, zpracovala a vyhodnocuji je na následujících stránkách. Tato část práce poskytne informace pro zodpovězení dalších výzkumných otázek. Tato část poskytne odpovědi na druhou hlavní výzkumnou otázku i na otázky vedlejší.

II. Jaké metody a postupy sebeřízení uplatňují ředitelé škol ve své praxi?

III. Které osobní kompetence by měl mít ředitel školy pro efektivní sebeřízení potřebné ke kvalitnímu výkonu své funkce?

IV. Jaké vzdělání poskytlo potřebné znalosti těchto metod ředitelům škol - profesní, či kvalifikační studium, kurzy a semináře určené pro další vzdělávání pedagogických pracovníků?

V. Šíří ředitelé znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání?

Téma rozhovoru č. 1:

Zdroje energie ředitele školy v pracovním procesu - ztráty, zisky.

Základem pro navození tohoto tématu byla tato definice: „*Osobnost lze definovat jako relativně stabilní systém, komplex vzájemně propojených somatických a psychických funkcí, který determinuje prožívání, uvažování a chování jedince, a z toho vyplývající jeho vztah s prostředím.*“ (Vágnerová, 2005, s. 215) Aby bylo možné dospět k cíli práce, je zapotřebí odpovědět na základní otázky, kde a jak ředitelé ztrácí či získávají energii v celém systému osobnosti? Co je vyčerpává a co jim dává sílu? Otevření rozhovoru těmito otázkami umožnilo respondentům zamyslet se. Na povrch se tak nedostala nerealizovaná doporučení, ale skutečná fakta, která budou pomocí kvantitativního i kvalitativního přístupu využita k naplnění cíle práce.

Otázka v rozhovoru č. 1: Co nejvíce vyčerpává vaši energii po fyzické stránce?

Viz příloha – tabulka č. 8: Shrnutí odpovědí respondentů na šestou otázku tématu č. 1

Cílem položení otázky bylo zjistit, co ovlivňuje ztrátu energie a jakým způsobem nejvíce dochází ke ztrátě zdrojů energie po stránce fyzické. Následné zjištění bude využito pro na-

vržení postupu sebeřízení v této oblasti a možných způsobů, jak těmto ztrátám předejít. Souhrn odpovědí na otázky v rozhovoru je uveden v příloze v tabulce č. 8: Shrnutí odpovědí respondentů na první otázku rozhovoru k tématu č. 1.

Ztrátu energie po fyzické stránce většina respondentů nevnímá jako významnou. Někteří vnímají fyzické zatížení organismu dlouhým sezením. Myšlenka jedné z respondentek 7ŘZŠ-Ž s praxí trvající do deseti let manažerky vzdělávání potvrzuje důležitost fyzické aktivity pro pozitivní tělesné i duševní naladění. Na otázku, co ji fyzicky vyčerpává, reagovala krátkým zamyšlením a uvedla: „*Paradoxně minimum pohybu během pracovního dne.*“ Další z respondentek 4ŘVMŠ-Ž uvedla: „*Po stránce fyzické mě asi vyčerpává sedavá práce, nemožnost aktivně se pohybovat, že na to není dost času, málo pobytu na čerstvém vzduchu.*“ Nedostatek pohybu jako podklad pro ztrátu energie uvádějí respondentky – ženy. Za názory respondentů, kteří nevnímají práci manažera vzdělávání jako fyzicky náročnou, uvádím odpověď jednoho z mužů: „*Po stránce fyzické asi nikoliv. Tam skutečně jako problém nemám, protože si myslím, že mám docela jako velký fyzický fond. Spíš ta psychická zátěž – je tam problém pro mě.*“

Respondentka s dlouholetou praxí na pozici ředitelky 8ŘZŠ-Ž na otázku odpověděla: „*...možná fyzicky je to délka pracovní doby, kterou si tedy stanovuji sama. Možná právě nemám dobrý ten timing, ano, ale kdybych chtěla všechno dělat aspoň na 75 % dobře, tak je to o nesmírně dlouhé pracovní době, byť to není fyzické zatížení jako takové, ale ono i když strávíte na tom pracovišti, já nevím 10 - 12 hodin tím, že řešíte nějaké problémy, odpovídáte na úkoly, které jsou vám zadávány atd., tak vás to opravdu fyzicky vyčerpá, mě teda ano.*“ Zamyšlení respondentky poukazuje na možnost ztráty fyzické energie neúměrně dlouhou pracovní dobou, časem stráveným na pracovišti spojeným s psychickou zátěží. Z výzkumného šetření vyplynulo, že 50 % respondentů nepociťuje ztrátu energie po fyzické stránce. 30 % vyčerpává nedostatek pohybu. Jako další elementy fyzické ztráty byly uvedeny požadavek na řešení více problémů v jeden čas a délka pracovní doby.

Otázka v rozhovoru č. 2:

Kde čerpáte energii po fyzické stránce?

Viz příloha - tabulka č. 9: Shrnutí odpovědí respondentů na druhou otázku tématu č. 1

Otázka je zacílená na poznání, jakým způsobem získávají respondenti energii po stránce fyzické. Následné zjištění bude využito pro navržení vhodných metod a postupů sebeřízení v této oblasti. V odpovědích na otázku týkající se zdrojů fyzické energie se většina respondentů shodla. Respondentka 4ŘVMŠ-Ž uvedla: „*Snažím se o jakýs takýs zdravý styl života, a pokud to jde, jdu do přírody, a když můžu, tak si zaběhám, a vycházka je určitě nejčastější způsob.*“ Další respondentka zmiňuje potřebu kvalitního odpočinku: „*V mém věku už každopádně dostatečným spánkem a potom pohybem, pokud možno, tak na čerstvém vzduchu.*“

Na četnost a druh fyzických aktivit mají zajisté vliv i fyzické dispozice respondenta. Musím dodat, že ani jeden z respondentů netrpěl zvýšenou nadváhou, či obezitou.

Ve skupině respondentů jsou dva ředitelé věkově starší, jedná se o muže a ženu. Uvádějí tyto fyzické aktivity. 9ŘSŠ-M říká: „*No, mě, řekl jsem, že vlastně mě ta práce po stránce fyzické nevyčerpává, nicméně ano, snažím se trochu sportovat, neseďet celý den na židli, čili trochu proběhnout školu za den, podívat se, co se kde děje, a jo sport, kolo, turistika, lyže.*“ 8ŘZŠ-Ž uvádí: „*No v přírodě, jednoznačně, v přírodě se psem na procházce, na zahradě, na výletech, no určitě, no.*“

Energii respondentům přináší pohybová aktivita většinou v podobě rekreační, individuální, sportovní činnosti v přírodě na čerstvém vzduchu, aktivního odpočinku i relaxace při návštěvě wellness či spánku. Většina hovořila o individuálních sportovních aktivitách, z nichž nejčastěji je zmiňována jízda na kole. Ani jeden z respondentů - manažerů vzdělávání nevěděl, že se zabývá kolektivním sportem. Důvodem může být ale to, že otázka nebyla tímto směrem konkretizována.

Do čtyř kategorií bylo rozmístěno 13 responzí. Podíly responzí v jednotlivých kategoriích byly tyto: 87,5 % odpovědí se shodovalo v tom, že energii pro fyzický výkon získávají ředitelé pomocí sportovní činnosti, 37,8 % při pobytu venku. U 25 % je zdrojem dostatek spánku a u 12,5 % wellness.

Otázka v rozhovoru č. 3:

Co vás nejvíce vyčerpává po psychické stránce?

Viz příloha - tabulka č. 10: Shrnutí odpovědí respondentů na třetí otázku tématu č. 1

Cílem položení otázky bylo zjistit, co ovlivňuje ztrátu energie a jakým způsobem nejvíce dochází ke ztrátě zdrojů energie po stránce psychické. Následné zjištění je využito pro navržení postupu sebeřízení v této oblasti a možných způsobů, jak těmto ztrátám předejít.

Souhrn odpovědí na otázku rozhovoru je uveden v příloze v tabulce č. 10: Shrnutí odpovědí respondentů na třetí otázku rozhovoru k tématu č. 1.

Pracovní pozice manažera vzdělávání s sebou přináší množství situací, při kterých je nutné okamžitě reagovat, měnit naplánované strategie. Neustálé přerušování práce, množství administrativy, časté legislativní změny a nestabilita ve vedení školství na nejvyšších úrovních, ale i vnitřní záležitosti školy, organizační změny, příprava projektů, akcí, neustálá potřeba komunikace všemi směry - to vše jsou okolnosti, se kterými se musí vyrovnat téměř každý ředitel. Tato problematika je rovněž popisována respondenty bez ohledu na délku praxe a velikost školy v jejich odpovědích na otázku řešící psychické ztráty.

Respondentka 3ŘMMSŽ k této otázce poznamenává: „*Neustálé řešení nějakých neočekávaných problémů, ... že si nemůžu naplánovat svoji práci, protože vždycky to předběhne nějaký aktuální problém, který se musí neodkladně vyřešit. Určitě taky vyčerpává, když je nějaká situace, která přináší nejistotu. To znamená, že nemůžu důvěřovat pedagogovi, máme nejistotu existence školy, třeba taky tyhle ty věci jsou taky vyčerpávající. To je takový, že to není jakoby každodenní stres, ale když tam je pořád v pozadí a je tam, tak se stejně vždycky pak někde projeví.*“ Z odpovědi vyplývá okolnost, že se ředitel může ocitnout pod tlakem dlouhodobě stresující situace. Většině respondentů ubírá psychickou energii nemožnost uspokojení potřeby zvládat vše, co by zvládnout chtěli, absence pozitivního uspokojení všech osob participujících na vzdělávání, neustálé přerušování práce.

S výše uvedenými pocity je souhlasný i názor ředitele - muže 10ŘZUŠ-M: „*Tak tady už je to samozřejmě o něco náročnější. Rozhodně nepředvídané situace, takové ty vyplývající jaksi z operativy, z takových těch nenadálých věcí, které člověka potkají ještě před tím, než třeba*

přijde do kanceláře, kdy ho první telefon vyvede z míry. Hm, jsou to situace, kdy je zapotřebí jednat rychle, činit nějaká zásadní rozhodnutí v krátkém čase apod. “

4ŘVMŠ-Ž k této problematice poznamenala: *„Nejvíce vyčerpávajícím bych vyhodnotila operativní management, protože mám být občas na třech místech najednou a chtějí po mě tři lidé mou pozornost a mou osobu.“* K oblasti vzdělávání a legislativní nestabilitě podotýká další respondentka 8ŘZŠ-Ž: *„Vyčerpává mě řešení problémů nebo úkolů, u nichž si nejsem jistá jejich smysluplností, protože poněkolkáté, myslím, že teď potřetí, přepracovávám ŠVP, prostě je pro mě úkol, který je zbytečný, není prostě... je ubíjející naprosto, například..., a takových věcí je samozřejmě víc ve školství, takže neustálé změny ve školství, které, o kterých si myslím, že nevedou školství k lepšímu výsledku.“* Podobně vidí situaci i respondentka 2ZVMŠZŠ-Ž: *„Hlídní, jestli všechny směrnice, tiskopisy jsou správně nastavené, jestli jsem něco neopomněla při neustále se měnící legislativě, nepřesných výkladech různých novelizací.“* Vzhledem k tomu, že se jedná o manažerku předškolního vzdělávání, vyjadřuje se i k nepřiměřené míře plnění manažerských funkcí a přímé pedagogické činnosti a zároveň předkládá otázku k zamyšlení: *„To věčné dilema být výborným pedagogem a výborným manažerem – lze zvládnout obojí v mateřské škole?“*

Do osmi kategorií bylo rozmístěno 12 responzí. Z podílů responzí v jednotlivých kategoriích bylo zjištěno to, že energii ředitele po stránce psychické vyčerpává největším podílem administrativní a neadekvátní míra požadavků na organizaci procesu. Podíl responzí je v obou případech 38 %. Potřebu subjektů participujících na vzdělávání nutící ředitele řešit více věcí najednou uvádí 25 % responzí. Další responze udávají jako vyčerpávající tyto okolnosti: časté legislativní změny, nekonceptnost školství, neuspokojivou komunikaci, dlouhodobý stres.

Otázka v rozhovoru č. 4:

Kde čerpáte energii po psychické stránce?

Viz příloha - tabulka č. 11: Shrnutí odpovědí respondentů na čtvrtou otázku tématu č. 1

Otázka je zacílená na poznání, jakým způsobem získávají respondenti energii po stránce psychické. Následné zjištění je využito pro navržení vhodných metod a postupů sebeřízení v této oblasti.

K získávání energie respondentka 3ŘMMŠ-Ž konstatuje: „*Mě nejvíce nabijí vlastně lidi, komunikace s lidmi, jestliže je tam pozitivní reakce, je tam nějaký soulad myšlenek, tak určitě tam, to je asi největší zdroj, zpětně jakoby od lidí a dětí, spokojenost a potom ty další techniky, spíš týkající se jako psychohygieny, zejména cvičení jógy, četba duchovní literatury.*“

Respondentka 8ŘZŠ-Ž uvádí: „*Duševní sílu čerpám ze slunce, opravdu, z krásy každého rána, prostě tak mě to nabijí, ze studené sprchy a z úsměvu, když někoho potkám venku po cestě do školy i v práci, řekne mi něco hezkého, z úspěchů. Tak těch věcí je hodně, samozřejmě pak návštěva různých kulturních zařízení, mám ráda hudbu, tak ráda poslouchám hudbu, když slyším nějakou hezkou hudbu, když si ji pustím po cestě do práce v autě, tak to všechno mě nabijí.*“

Názory respondentů mužů lze reprezentovat odpovědí 10ŘZUŠ-M: „*No tak rozhodně opět ve volném čase a víceméně klasicky, tzn. cyklistika, turistika, pohyb v přírodě, pobyt s přáteli a péče o rodinný dům, takže spíš ty aktivní způsoby odpočinku, které vracejí psychickou energii.*“

Do sedmi kategorií vytvořených z odpovědí ředitelů bylo rozděleno 27 responzí. 60 % responzí uvádí jako zdroj, kde ředitel čerpá energii, zájmovou činnost a pozitivní komunikace. Přátelské vztahy a pobyt v přírodě jsou shodně uváděné ve dvou kategoriích – po 50 % responzí. Dále je uvedena kultura – 30 %, odpočinek – 20 %, změna činnosti – 10 % odpovědí. Energii pro pozitivní psychické naladění většina respondentů nachází v aktivním odpočinku, udržováním fyzického fondu, při pobytu v přírodě, kulturních zážitcích. Většina z nich se shodla na pozitivních sociálních kontaktů, když zdroj energie spatřují v mezilidské komunikaci.

Otázka v rozhovoru č. 5:

Co vás nejvíce vyčerpává v sociální oblasti?

Viz příloha - tabulka č. 12: Shrnutí odpovědí respondentů na pátou otázku tématu č. 1

Otázka je zacílená na poznání, které faktory ovlivňují ztrátu energie v mezilidských vztazích, jež spolu s tělesnými a psychickými funkcemi utvářejí osobnost. Následné zjištění je využito pro navržení vhodných metod a postupů sebeřízení v této oblasti.

Udržení rovnováhy v sociálních vztazích a nekonstruktivní, negativní komunikace jsou jedním z nejčastěji zmiňovaných momentů, při kterých dochází ke ztrátě energie. Respondentka 4ŘVMŠ-Ž uvádí: *„Tak to mě nejvíc vyčerpává kontakt s člověkem, který není pozitivně nalaďen, který není schopen konstruktivního dialogu a řešení problému, které podle mě nemají vůbec žádné opodstatnění, jenom slouží k tomu, aby rozešťval lidi mezi sebou.“* Neempatické chování lidí participujících na vzdělávání a neúspěšná komunikace jsou nejčastěji zmiňovaným faktorem vyčerpávajícím energii manažerů vzdělávání.

Kumulace požadavků v jeden okamžik je rovněž častým aspektem této oblasti. Respondentka 2ZVMŠŽŠ-ŽŽ uvádí běžný snímek z pracovního života ředitele: *„Vzhledem k tomu, že se jedná především o práci s lidmi, tak mě vyčerpávají dny, kdy na dveře klepou kolegyně, a každá mi sděluje, co právě řeší a žádá radu. Dále se neustále nabízejí dealeri s různými nabídkami pomůcek a kulturních pořadů. K tomu se přidruží rodiče se svými stížnostmi.“*

Rovněž je zmiňován negativní dopad politických vlivů na stabilitu prostředí ve vzdělávání, a to na regionální i celostátní úrovni. K těmto vlivům uvádí respondentka 3ŘMMŠ-Ž: *„Vyčerpává mě to, že cítím ve své škole na té nejnižší úrovni i takový ten dopad, že pořád to školství není odpolitizováno.“* Neúspěšná spolupráce s rodiči je pro manažery vzdělávání rovněž velkou zátěží. Respondent 6ŘŽŠ-M poznamenává: *„Nejvíce mě vyčerpává vztah s rodičem, který nechce přijmout mé logické argumenty.“* Občasnou beznaděj ve vztazích se zákonnými zástupci popisuje respondentka 8ŘŽŠ-Ž: *„Říká se, že nejtěžší je srážka s hlupákem, takže to mě skutečně asi nejvíc vyčerpává. A někdy taková ta beznaděj v tom řešení problémů, protože víte, že se snažíte něco napravit v nějakém sociálním prostředí, a už dopředu víte, že to nedokázete.“* Respondentka 7ŘŽŠ-Ž uvádí směrem ke vzdělávaným: *„Vyčerpávají mě nevychovaní žáci a jejich vandalský přístup k vybavení školy.“* Respondent 9ŘSŠ-M se zaměřil na spolupracovníky: *„Občas mě vyčerpává to, že někteří lidé nejsou schopni pochopit, co se po nich chce, respektive je to občas dost náročné něco jim vysvětlit. Na druhou stranu si pak člověk musí uvědomit, že cesty k cíli jsou pak různé a že lidé potřebují k tomu, aby toho cíle dosáhli, trochu..., trochu jiné metody, které mně můžou být protivné. Tak a tam je potřeba spíš se dívat na to, co je na konci, jaká práce nebo to, co ten člověk má udělat.“*

Sdělení respondenta 10ŘZUŠ-M lze využít pro uzavření souhrnu názorů jednotlivých manažerů vzdělávání na odčerpávání energie po stránce sociální. Odpověď zároveň poskytuje návod na možnou reakci pro řešení konfliktů v sociálních vztazích: *„No myslím, že vyčerpávající je úloha ředitele jako taková, protože říkám, že ředitel má jednu zásadní úlohu ve škole, a to udržovat sociální smír. Že v tom trojúhelníku vztahů učitel, žák, zákonný zástupce je to vlastně nekonečná komunikace se všemi tak, aby se vlastně věci ve svém vlastním závěru vždycky dostaly do nějakého souladu a nevyvrcholily nerovnováhou nebo konfliktem. Takže úloha ředitele je sama o sobě jaksí po této stránce opravdu vyčerpávající. Vždycky je v té situaci nutné, a to byla moje osobní zkušenost, se především naučit naslouchat, než reagovat spontánně, emotivně, ale být tím, kdo promluví až jako poslední.“*

Do pěti kategorií bylo rozmístěno 11 responzí. Z podílů responzí v jednotlivých kategoriích bylo zjištěno, že nejvíce označovanou zátěží je nekonstruktivní komunikace, uvádí ji 40 % responzí. 30 % responzí zmiňuje nekolegiální vztahy a 20 % negativní chování žáků. Dalšími oblastmi psychické zátěže jsou, obě po 10 %, politické změny zasahující do chodu školství a tlak participujících subjektů na vzdělávání nutící ředitele řešit více věcí najednou.

Otázka v rozhovoru č. 6: Jak čerpáte energii v sociální oblasti?

Viz příloha - tabulka č. 13: Shrnutí odpovědí respondentů na šestou otázku tématu č. 1

Otázka je zacílená na poznání, kde respondenti získávají energii v mezilidských vztazích, jež spolu s tělesnými a psychickými funkcemi utváří osobnost. Následné zjištění je využito pro navržení vhodných metod a postupů sebeřízení v této oblasti.

Respondenti se v otázce, kde čerpají energii, shodují na těchto zdrojích: rodina, komunikace s přáteli nebo kolegy. Za tyto respondenty uvádím názor respondentky 4ŘVMŠ-Ž: *„Pobytem mezi mými kolegyněmi, mezi kterými je mi dobře. Já myslím, že se každý den do práce těším, mám kolem sebe příjemné lidi a mám příjemné přítelkyně a kolegyně na studiu. Rodina je taky nezastupitelná, takže z té čerpám hodně také, hlavně moji synové mi dávají velkou radost ze života.“* Respondent 6ŘZŠ-M uvádí a odkrývá emoce vyjadřující vztah pedagoga k dětem: *„Ted, třeba na lyžařském výcviku, ke mně přijela jedna holčina a vzpomněla si na relativně jako zajímavou věc, kdy prostě spadla ve čtvrté třídě, když byla poprvé na lyžích,*

a člověk ji jako pomohl vstát a ona si to prostě doted'ka pamatuje, tak jako říká, že ji to hřeje u srdíčka doted'ka, takže to jsou takové ty světlé momenty. “

Respondentka 8ŘZŠ-Ž poukazuje na další možné zdroje energie: *„Že na to člověk není sám, ...že prostě někdy taky... humor, že to převedete do té hladiny humoru a řeknete si, no, tak život není třeba jenom o tom problému a že taky spočívá v něčem jiném, než v docházce do školy. “* Důležitost nadhledu, odpočinku, pozitivních interpersonálních vztahů ve své odpovědi konstatuje respondent 10ŘZUŠ-M: *„odpoutání se od toho, ... od toho problému, který ho zatěžuje. To znamená, zas se tam znovu objevuje relaxace, odpočinek, pobyt s lidmi, kteří tedy jsou člověku blízcí a dovedou ho jaksí obohatit i jinými věcmi, než jaksí konfliktními tématy a pracovními záležitostmi. “*

Zdroj energie v sociální sféře vidí ředitelé v pozitivní komunikaci, celkem v 100% responzí. 40 % responzí poukazuje na důležitost spolupráce, podpory rodinného prostředí. 30 % považuje za důležité vytvořit si odstup od daného problému. Přátelské vztahy a vzdělávání v této oblasti je uvedeno v obou případech v 20 % responzí.

Téma rozhvoru č. 2:

Metody a postupy používané k udržení a rozvoji kompetencí manažera vzdělávání.

Tato oblast otázek je zaměřena na sebeřízení v těchto oblastech: stanovení vize a cílů, time management, stres management. Otázkami tohoto tématu jsem se snažila získat další podrobnější údaje pro zpřesnění významových kategorií sebeřízení ředitelů škol.

Otázka v rozhvoru č. 7:

Stanovujete si vizi, cíle?

Viz příloha - tabulka č. 14: Shrnutí odpovědí respondentů na první otázku tématu č. 2

Tato otázka byla položena z důvodu zjištění existence vize u respondentů. Důležitost stanovován vize ověřuje tato definice: „*Vize je základní myšlenkou, představou o budoucnosti. Ukazuje kroky, které je nutné udělat, aby došlo k pozitivní změně - ke zlepšení současného stavu. Jasná, silná, pozitivní a inspirativní vize, jejíž dosažení je reálné a která vznikla na základě uznávaných hodnot, je východiskem pro stanovení cílů.*“ (Lhotková, Tureckiová, Šnýdrová, 2013, s. 26)

Ke stanovování cílů a vizí uvádí respondentka 1ZMMŠZŠ-Ž: „*Cíle mám pouze krátkodobé, udržují mě v neustálé aktivitě a přítomnosti, je to i můj životní cíl, žiji přítomností jak v práci, tak v osobním životě*“. Všichni ostatní respondenti uvádějí existenci vizí a cílů, někteří je blíže specifikují. K vizím zaměřených na pracovní i osobní cíle se vyjadřuje respondent 6ŘZŠ-M: „*Určitě, ale nestanovoval jsem si ji úplně sám, ale prakticky s celým učitelským sborem jsme plánovali vizi, jakým způsobem chceme tu školu rozvíjet. Sám bych se chtěl rozvíjet v rámci moderních metod učení, potom bych chtěl možná poznat co největší počet škol. Z takového toho osobního hlediska se musím snažit nebo mám takový plán, prostě jsem vytvořil kvalitní tým pro to, aby na to člověk nebyl sám a dobře fungovalo předávání informací a případně nějakých kompetencí.*“ Respondent 10ŘZUŠ-M konstatuje: „*Každopádně chci být dobrým ředitelem, který se umí postarat o rozvoj školy správným směrem. To je naprosto zásadní. To je asi, myslím si, vize každého správného manažera a ředitele, takže ten bych postavil jako takový důležitý a hlavní.* Přítomnost pracovních vizí a cílů je logická z důvodu tvorby koncepce rozvoje školy, který ředitel zpracovává prvotně jako podklad ke konkurznímu řízení, a respondentka 8ŘZŠ-Ž tuto skutečnost objasňuje svou odpovědí: „*Tak*

co se týká pracovních cílů, tak my musíme zpracovávat svoje vize do budoucna a tam samozřejmě ty cíle jsou stanovené.“ Respondenti se v rozhovorech vyjádřili 100% kladně k důležitosti plánování a tvorbě vize.

Otázka v rozhovoru č. 8:

Jaké metody a postupy z oblasti Time managementu používáte?

Cílem položení otázky je identifikovat postupy řízení času využívané v praxi.

Viz příloha - tabulka č. 15: Shrnutí odpovědí respondentů na druhou otázku tématu č. 2

K uplatňování postupů řízení času, využívání Eisenhowerova principu, delegování, evidenci úkolů a kontrole jejich splnění se vyjadřuje respondentka 2ZVMŠZŠ-Ž: *„Snažím se uplatňovat time management, což se někdy daří více někdy méně. Kritériem pro mě je rozdělení plnění úkolů dle časové matice – to je vyčlením, co je neodkladné, co chvíli počká, co může být vyřešeno až za týden, čím se nemusím zabývat vůbec. Stanovuji, co lze delegovat na jiné osoby a pokud se osvědčí, písemně doplním na nástěnku do tabulky delegovaných úkolů jako úkol stálý. Vše si zaznamenávám na lístky a odškrtačím splněné.*“

Časové rozvržení s ohledem na biorytmy uplatňuje respondentka La -5ŘZŠMŠ: *„Ano, práci si časově rozvrhnu, ale časový plán neustále koriguji a upravuji podle aktuální situace“.*

K potřebě respektování biorytmů udává: *„A přitom všem je potřeba myslet na své svoje pracovní i jiné rytmy. Ano, odměňuji se. Jdu na dobrou kávu s kamarádkou, koupím si něco pro radost. Anebo taky relaxuji tichem přírody. Všechno se stihnout nedá: Co se neudělá dnes, udělá se zítra.*“

Jako návodný postup pro uplatnění v praxi základního školství uvádím odpověď respondenta K - 6ŘZŠ-M: *„Je jedno místo, kde to si prostě člověk všechno píše, nějaký diář a vedeme k tomu i děti. Každé dítě vlastně má u nás od druhé třídy žákovský diář, kde si prostě plánuje veškerou svoji část, může to být prostě otázka školních aktivit, ale i mimoškolních.“* Dále respondent k řízení času uvádí: *„Používám diáře papírové i elektronické. Provázanost jako počítač a telefon, prostě tohle všechno to ulehčuje a je potřeba to brát tak, že všechno musí být co nejjednodušší, tak, aby se prostě tím člověk nezdržoval.“* Dále jako vhodné nástroje uvádí filtrování e-mailových zpráv a používání klávesových zkratk.

70 % responzí z 20 uvedlo, že z metod řízení času využívá plánování v podobě zapisování seznamu úkolů. 50% rozděluje úkoly dle časové matice. 30% vnímá jako důležité plánování času pro relaxaci, kontrolu splněných úkolů, 20 % responzí poukazuje na využívání softwarových aplikací, účinnou komunikaci. Dále jako nástroje řízení času využívají vizi, intuici.

Otázka v rozhovoru č. 9:

Jaké metody a postupy z oblasti Stres managementu používáte?

Cílem položení otázky je identifikovat postupy řízení stresu využívané v praxi.

Viz příloha - tabulka č. 16: Shrnutí odpovědí respondentů na třetí otázku tématu č. 2

K metodám používaných k předcházení stresu a čerpání energie uvádí 7ŘZŠ -Ž: *„Komunikací s mými nejbližšími, které žádám o konzultaci k problému (inženýrka ekonomie má pro mne vždy racionální a nezatížený pohled na věc, kolegové z oboru pomohou díky své dlouholeté praxi), sebedůvěra a sebevědomí, vlastní optimismus a změna činnosti – sport a hudba jako očištná a proti stresující kúra.“* 4ŘVMŠ-Ž konstatuje: *„Techniky dýchání mi pomáhají zvládat stresové situace. Uvědomuji si, že úplně neuvědoměle je provozuji. Dále mi pomáhá setkávání a komunikace s kolegyněmi a s přáteli, kde můžeme situace rozebírat a vždycky tam vyjde nějaký návod, jak se s tou situací poprat a poslední možná bych řekla pozitivní myšlení.“* Respondent muž 6ŘZŠ-M k problematice řešení stresových situací předkládá: *„Snažím se je řešit s klidem, ale vnitřně teda ten neklid a stres tam vždycky je a snažím se jím předcházet a plánovat rizika. To znamená - když budu muset rozhodnout nějakou věc nebo připravuju ji, tak se na to snažím podívat i jako z pohledu té druhé strany a předvídat rizika a snažit se je jako vyřešit ještě předtím, než nastane problém.“* Další z respondentů mužů 10ŘZUŠ-M uvádí: *„Hlavním nástrojem k tomu určitě může být soustředění na vyřešení té konkrétní situace a když to nepomůže, tak každopádně konzultace s někým zkušenějším. Zkrátka s někým, kdo, kdo podobnou situaci v minulosti prožil, vyřešil. Takže sběr informací, zkusit se na ty informace podívat i jinýma očima, takže většinou vyhledávám pomoc u nějakých osvědčených zkušených kolegů, kteří prostě mohou pomoci. Takže to je určitě způsob.“*

Do 18 kategorií bylo rozřazeno 44 responzí. Jako nejvíce využívanou techniku při řízení stresu lze označit přátelskou komunikaci, hovoří o ní 60 % respondentů. 40 % responzí je v kategorii sport, dále pak pozitivní myšlení a užití technik dýchání. Změna činnosti, meditace,

pobyt na čerstvém vzduchu 30 %. Poslech hudby uvádí 20 %. Zbývající responzy popisují preferovaný a uplatňovaný postup odpoutání se od pracovních povinností formou duševní relaxace, odpočinkem, předcházení stresovým situacím předvídáním změny, uvolnění emocí (vzteku) o samotě. Dostatek sebedůvěry, sebevědomí.

Téma rozhovoru č. 3:

Doporučené osobní kompetence respondentů pro výkon funkce manažera vzdělávání.

Položení otázky předcházelo seznámení respondentů s touto definicí: „*Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27)

Dále bylo respondentům upřesněno, že otázka je zaměřena na kompetence osobní, přesto většina respondentů pojala tento termín obecně. Toto téma bylo zařazeno na základě možnosti zjistit, které kompetence vidí respondenti z vlastní zkušenosti jako nejdůležitější pro výkon funkce ředitele školy a rozvoj a které je nutné udržovat a rozvíjet.

Otázka č. 10:

Které osobní kompetence by měl mít, dle vašeho názoru, člověk ucházející se o pozici manažera vzdělávání?

Viz příloha - tabulka č. 17: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku tématu č. 2

Respondenti jednoznačně nejvíce preferovali komunikativnost jako doporučenou kompetenci manažera vzdělávání. K této kompetenci uvádí respondentka 4ŘVMS-Ž: „*Pokud bych měla vybrat ředitele, tak bych na něm nejraději shledávala kvalitní komunikační dovednosti, ty jsou absolutně prioritní, aby uměl reagovat na jakékoli situace...*“ Druhou v pořadí nejčastěji preferovanou kompetencí byla empatie. Tu preferuje i respondentka 7ŘZŠ-Ž: „*...ředitel by měl být pozitivní, otevřený, komunikativní, empatický, pracovat se stresem se je potřeba učit stále, měl by mít sociální citění, měl by se umět ovládat, měl by umět dokončovat, také mít schopnost sebereflexe a uznat, pokud udělá chybu.*“ Na otázku k výběru nového ředitele odpověděl respondent 6ŘZŠ-M mimo jiné: „*Chtěl bych, aby se snažil budovat*

zdravé třídní kolektivy, aby prostě u něj byla priorita i vícedenní aktivita s dětma mimo školu. Aby pro něj klima na škole prostě bylo jedno z nejpodstatnějších témat, aby prostě ty děti nechodily do školy se strachem“. Respondentka 8ŘZŠ-Ž poukazuje kromě jiných kompetencí, stejně jako ostatní respondenti, na důležitost kompetencí směřovaných na vztahy, a jednání k druhým lidmi: „*No, tak já si myslím..., tak musí být erudovaný v té své oblasti, to asi musí, ale rozhodně by měl mít nadhled. Neměl by být ješitný, měl by být trpělivý. Asi by měl dokázat i některé věci trošku nadlehčit, ne je dusat. Je to hodně asi o takových těch sociálních oblastí, vlastnostech, než řekla bych, že, než vyložené o vzdělání jenom.*“ Komunikativnost, empatie, otevřenost, odpovědnost - většina respondentů hovoří o těchto kompetencích vedoucích pracovníků ve vzdělávání jako nejdůležitějších a nezbytných pro kvalitní mezilidské vztahy. V rozhovorech se pak vyskytuje celá škála kompetencí odpovídajících požadavkům na kompetence manažera vzdělávání.

V této oblasti bylo z odpovědí ředitelů vytvořeno 18 kategorií, do nichž bylo rozděleno 43 responzí. Nejvyšší podíly responzí byly v kategorii komunikativnost 60%. Sociální přizpůsobivost, rovněž 60 %. Pozitivismus a empatie zaznamenaly stejný podíl 30 % responzí. Další významové kategorie tvořily kompetence schopnosti nadhledu, stabilita, vstřícnost, odpovědnost, svědomitost, rozhodnost, motivovanost, schopnost řízení stresu, a to 20%. Po 10% byla zastoupena schopnost řízení času, moudrost, čestnost, schopnost myslet v souvislostech, sebeovládání, zodpovědnost, důslednost a další jednotlivé odpovědi.

Téma rozhovoru č. 4:

Vzdělávání manažera vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

Toto téma jsem zařadila z důvodu možnosti zjištění, zda jsou otázky duševní hygieny a sebeřízení součástí vzdělávání pro ředitele škol a zda ředitelé na základě získaných znalostí šíří povědomí o potřebě sebeřízení participujícím subjektům ve vzdělávání.

Otázka č. 11:

Jakým studiem jste si osvojil znalosti metod a postupů sebeřízení?

Viz příloha - tabulka č. 19: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku tématu č. 4

Respondenti k této problematice uvádějí:

2ZVMŠŽŠ-Ž „Důležitým mezníkem bylo bakalářské studium Školského managementu. Naučila jsem se orientovat v pojmech a rozumět jim. Význam osvojení si znalostí z oblasti vedení a řízení lidí uvádí v tomto ohledu do problematiky: „Pro ředitele je důležité vedení lidí tak, aby kolektiv byl tým, který je ochoten jít za svým ředitelem, protože ten má vize a empatii, zná schopnosti lidí a dokáže na ně delegovat úkoly, které jim sedí. Tím lidé získávají sebevědomí, důležitost, motivaci, ocenění, sebereflexi a jsou zpětnou vazbou správných manažerských kompetencí ředitele. Bez potřebných odborných základů je málokterý člověk tak schopný, aby toto zvládl. Další z ředitelek. 3ŘMMŠ-Ž uvádí: „Osvojila jsem si to na studiu Školského managementu a Managementu vzdělávání. Také jsem absolvovala kvalifikační studium pro ředitele škol FI a tam vlastně nic k time managementu, duševní hygieně a k těmto věcem žádné semináře ani přednášky nebyly.“ Ředitel 6ŘŽŠ-M v rozhovoru konstatuje: „Z funkčního studia jsem si neodnesl mnoho, takže tam skutečně ne a dalo by se říci, že je to další vzdělávání pedagogických pracovníků, tam to byl spíše projekt, který byl zaměřen na rozvoj škol, a my jsme měli to štěstí, že jsme se do toho projektu dostali.“

Z vyhodnocení je patrné, že 50 % respondentů získalo znalosti studiem vysoké školy v oborech Školský management a Management vzdělávání. Ani jeden z respondentů neuvedl jako centrum poznání znalostí o sebeřízení funkční studium.

Otázka v rozhovoru č. 12:

Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jakým způsobem?

Viz příloha - tabulka č. 20: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku tématu č. 4

Šíření znalostí o sebeřízení v oblasti duševní hygieny, time a stres managementu komentují v rozhorech například takto: Respondentka 2ZVMŠŽŠ-Ž uvádí: „Porady se v naší mateřské škole stávají debatou, brainstormingem. Ne pouhým rozdáváním úkolů.“

Nikdo z respondentů neuvedl záměrné, oficiální šíření znalostí. Jednotlivé responze uvádějí spíše způsoby vedení lidí tak, aby bylo předcházeno např. syndromu vyhoření. Respondentka 3ŘMMŠ-Ž poznamenala: „Tak především je šířím tím, že je aplikuju v praxi. Tam rozhodně vždycky přihlížím k takové časové vytíženosti zaměstnanců. Zejména k jejich rodinné situaci, a pakliže bych chtěla ty lidi vzdělávat tak určitě také to provozuji na poradách,

zejména když jsem studovala, tak jsem všechny tyto zkušenosti předávala, řekla bych téměř pravidelně.“

Prostředkem pro komunikaci v této oblasti se stávají i teambuildingové aktivity. K poradám i aktivitám se vyjadřuje respondentka 7ŘZŠ-Ž: *„Vzájemnou informovaností, komunikací, pořádáním společných akcí – kultury, zájezdů, výjezdních porad a teambuildingu s lektorem.“* Znalosti o hospodaření časem předává prostřednictvím aplikace metod do praxe a organizováním času přímo při vzdělávání dětí respondent 6ŘZŠ-M a k tomu uvádí: *„Zrušili jsme zvonění na konci hodin.“* Přínos vidí v tom, že si děti osvojují hodnotu času. *„Děti začaly ty hodiny brát jako prostě hodnotu a začaly si čas skutečně plánovat i společně s těmi kalendáři nebo plánovači, co má každé dítě, učitel i ředitel. Děti skutečně umí pracovat s tím časem a jsou zvyklé ho sledovat už i od nás ze školy, a tím pádem jsou pak dochvilné a opravdu to berou jako věc, která je potřeba plánovat a sledovat.“*

Jiný pohled na vzdělávání kolegů předkládá 10ŘZUŠ-M: *„Tak já na tohle mám naprosto jednoduchou odpověď. Já opravdu ty znalosti o sebeřízení aktivně mezi kolegy nešířím. Kdybych se měl zamyslet nad důvodem proč, tak jednak proto, že je mi trochu proti srsti někomu nastavovat pravidla chování v tomto smyslu. Já myslím, že každý by z učitelů okolo měl být zodpovědný sám za sebe v této oblasti a pokud přijde na to, že je zapotřebí, aby využíval některých těch věcí, tak by si k nim měl dojít zkrátka svou cestou, aby do toho investoval nějakou osobní iniciativu.“*

Nejčastěji šíří ředitelé znalosti o sebeřízení formou neformálních rozhovorů a na poradách. Jeden z ředitelů uvádí šíření znalostí formou mentorinku a koučinku. Další z ředitelů uvedl, že děti na škole vedou k využívání time managementu formou školních diářů. Na jiné škole uplatňují jednou ročně společné školení měkkých dovedností

Téma rozhovoru č. 5:

Péče o duševní zdraví

Toto doplňující téma jsem zařadila z důvodu možnosti ověření, zda ředitelé používají metody a postupy sebeřízení v praxi směrem k dětem, žákům, zaměstnancům. A zda je tato péče poskytována ředitelům ze strany zřizovatele.

Otázka v rozhovoru č. 13:

Jakým způsobem pečuje respondent o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předchází jejich syndromu vyhoření?

Viz příloha - tabulka č. 21: Shrnutí odpovědí respondentů na první otázku tématu č. 5

Respondentka 1ZMMŠZŠ-Ž uvádí způsoby péče o zaměstnance, které uplatňuje při předcházení syndromu vyhoření a negativnímu stresu na pracovišti: „*Neoficiální rozhovory, společné akce a setkání mimo pracoviště, bowling, kultura a tanec.*“ Další z ředitelek 2ZVMŠZŠ-Ž uvádí tyto formy:

„*Společné akce, výše zmiňovaná relaxační muzikoterapie, umožnění účasti na seminářích, které se zabývají duševní hygienou.*“ Na důležitý aspekt při vedení lidí poukazuje a tomu, jak pečuje o jejich duševní pohodu, sděluje 3ŘMMŠ-Ž: „*Tak především tím, že potřebuju ty lidi trochu znát a poznat. To znamená empatickým nasloucháním. Musím vlastně nejdřív zjistit, v jaké vlastně životní situaci se ti mí zaměstnanci nacházejí, ale tím není myšleno, že vstupuju do soukromí, ale spíš se snažím poznat, kolik energie mohou jakoby té práci věnovat a v jaké životní etapě se nacházejí. Tak to si myslím, že je základ, abych ty lidi nepřetěžovala. Myslím si, že nejlépe na syndrom vyhoření pomůže sebevzdělávání.*“

Ředitel 6ŘZŠ-M uvádí jako pomoc spolupráci: „*Snažíme se mít otevřené dveře, takže na žádný problém tady není nikdo sám, a když je nějaký problém, tak se ho snažíme řešit, dát hlavy dohromady a v žádném případě nemám tady na kanceláři napsané třeba, kdy ke mně učitel může přijít, prostě může přijít kdykoliv, když je čas.*“ Ke společným aktivitám konaných při výjezdni poradě učitelů uvádí: „*Jedno celé odpoledne je věnované nějaké teambuildingové aktivitě, takže je to stmelování kolektivu, velmi se nám to osvědčilo i proto, že se nám částečně točí učitelé, takže prostě se tam vzájemně poznají i nováčci s těma staršíma*

nebo spíše zkušenějšíma učiteli a tímhle směrem, si myslím, je potřeba s tím kolektivem pracovat.“

Společné neformální akce mimo pracoviště uvádí 80 % responzí jako způsob péče o duševní pohodu zaměstnanců. 20 % responzí shodně získaly přátelská neoficiální komunikace, individuální rozhovory, umožnění vzdělávání. Empatie, umožnění stravování, nepřetěžování zaměstnanců, možnost vzdělávání na téma syndrom vyhoření, společné formální akce, zájem o potřeby zaměstnanců, vzájemná informovanost a komunikace a otevřené dveře jsou dalšími jednotlivě uvedenými responzemi.

Otázka v rozhovoru č. 14:

Pečuje o duševní zdraví respondenta nějakým způsobem zřizovatel nebo jiný participující subjekt vzdělávání?

Viz příloha - tabulka č. 22: Shrnutí odpovědí respondentů na druhou otázku tématu č. 5

Respondent 10ŘZUŠ-M k této problematice uvádí: *„V rámci svých možností se snaží, takže asi zpravidla nějakou pozvánkou na kulturní akci. Dejme tomu konkrétně ke dni učitelů, anebo uspořádá nějaké společenské setkání. Ale není to asi víckrát než dvakrát, třikrát do roka.“*

60% responzí z deseti uvádí, že o ně zřizovatel žádným způsobem nepečuje. Další uvádí jednotlivě pozvánky na kulturní akce, vstřícnou komunikaci, poděkování na konci školního roku, šetření času společnými poradami ředitelů.

4.4 Shrnutí empirické části

V této části práce vyhodnocuji odpovědi na další výzkumné otázky.

II. Jaké metody a postupy sebeřízení uplatňují ředitelé škol ve své praxi?

III. Které osobní kompetence by měl mít ředitel školy pro efektivní sebeřízení potřebné ke kvalitnímu výkonu své funkce?

IV. Jaké vzdělání poskytlo potřebné znalosti těchto metod ředitelům škol - profesní, či kvalifikační studium, kurzy a semináře určené pro další vzdělávání pedagogických pracovníků?

V. Šíří ředitelé znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání?

Odpověď na druhou výzkumnou otázku:

II. Jaké metody a postupy sebeřízení uplatňují ředitelé škol ve své praxi?

Při vyhodnocení rozhovorů vycházím z předpokladu, že vybraní ředitelé mají vzhledem k délce své praxe dispozice pro další výkon své funkce. Znají a používají metody a postupy sebeřízení, které jim pomáhají v kvalitním pracovním výkonu. Zjištěné informace jsou zdrojem poznání praktických zkušeností využitelných pro ředitele nově nastupující do funkce i pro ředitele, kteří vlivem přetížení pociťují reálnou možnost stavu vyčerpání, syndromu vyhoření a dalších onemocnění, jež mohou vzniknout vlivem dlouhodobého stresu. K odpovědi na druhou výzkumnou otázku mohlo dojít na základě zjištění učiněných pomocí otázek k prvnímu a druhému tématu, uskutečněných rozhovorů zabývajících se ztrátami a zisky energie a dotazů na užití vize a plánování, metod a postupů time a stres managementu. Na základě poznatků zjištěných zdrojů a ztrát energie ředitelů lze konstatovat, že jako základní metodu využívanou řediteli v praxi lze označit prevenci.

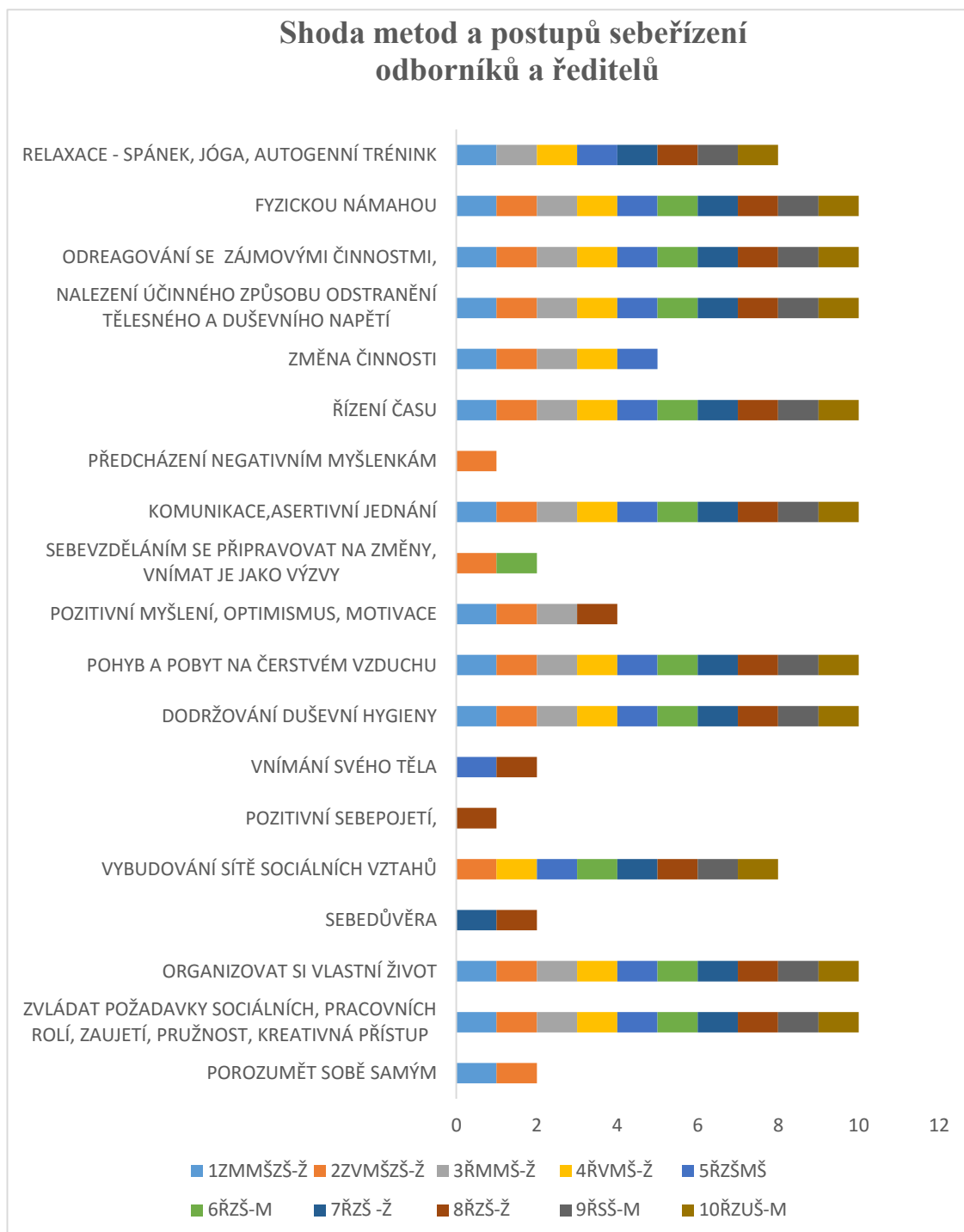
➤ Prevence

- zdravý životní styl,
- pohybové a zájmové aktivity,
- řízení pracovního a volného času,
- aktivní odpočinek,
- pozitivní myšlení,

- relaxace,
 - komunikace.
- Plánování a tvorba vize, cílů.
- Time management
- rozdělování úkolů dle časové matice,
 - plánování plnění úkolů – seznamy, softwarové aplikace,
 - vyčlenění dostatku času pro kontrolu, odpočinek a relaxaci.
- Stres management
- přátelská komunikace,
 - budování a udržování sociálních vztahů,
 - sport, zájmové činnosti, aktivní odpočinek,
 - pozitivní myšlení,
 - využívání intuice,
 - dechová a progresivní svalová relaxace,
 - relaxační techniky, meditace,
 - změna činnosti,
 - odpočinek,
 - posilování sebedůvěry a sebevědomí.

Níže uvedený graf č. 1 zachycuje konkrétní metody a postupy ve kterých došlo po kategorizaci dat a porovnání ke shodě mezi odborníky a řediteli.

Graf č. 1 - Shoda metod a postupů sebeřízení odborníků a ředitelů škol



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo předesláno, hlavní výzkumné otázky byly doplněny otázkami vedlejšími z důvodu možnosti podrobnějšího vhledu do problematiky sebeřízení. Účelem jejich položení bylo zjistit, jaké kompetence tvoří základnu pro úspěšný výkon funkce ředitele. Zda vzdělávání ředitelů poskytuje možnost osvojit si tyto metody a postupy. Jestli znalosti o nich ředitelé šíří v prostředí škol a předcházejí tak distresu ve školských zařízeních, a to jak u dospělých tak dětí, žáků.

Na tomto místě vyhodnotím a zodpovím třetí výzkumnou otázku:

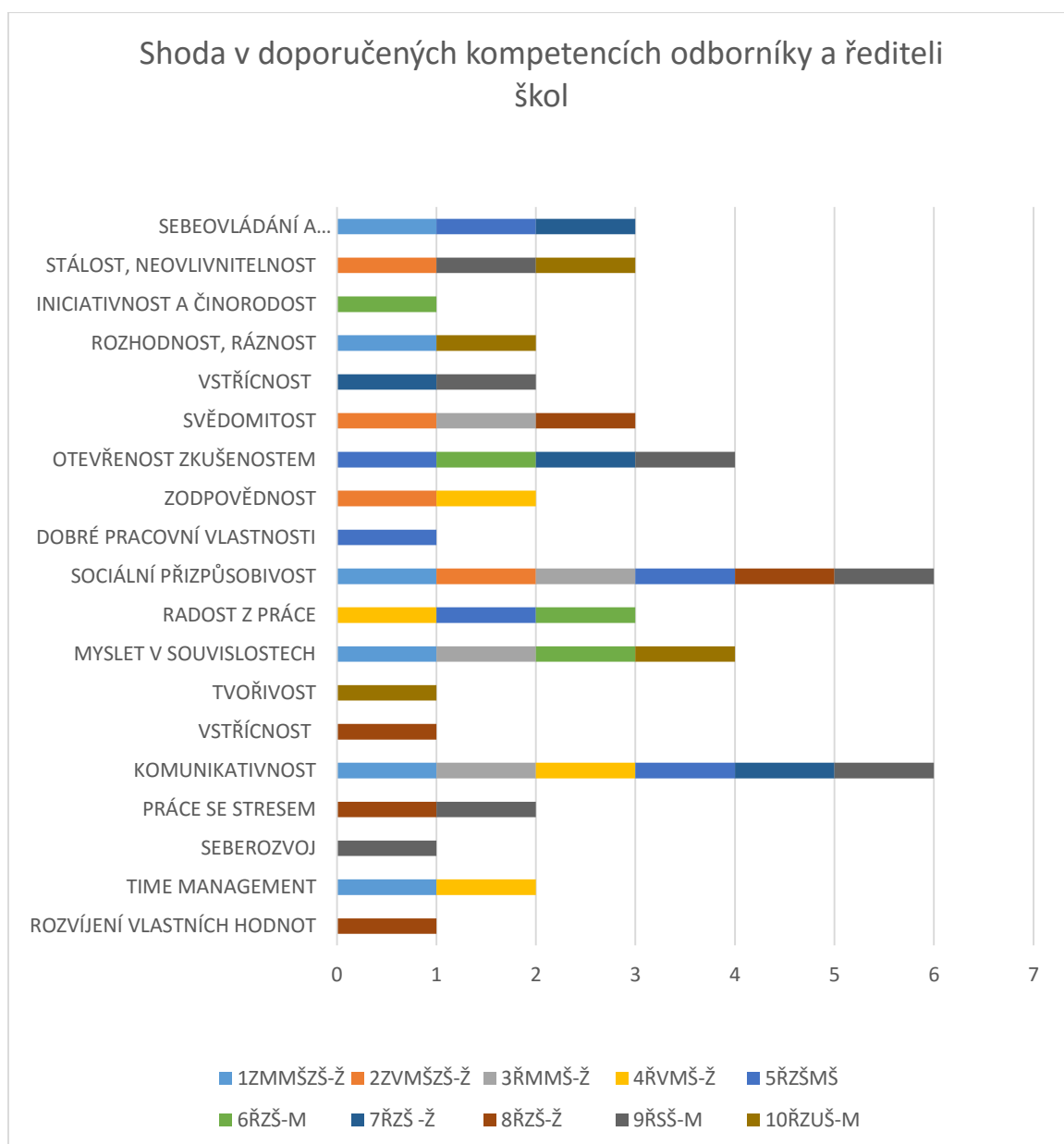
III. Které osobní kompetence by měl mít ředitel školy pro efektivní sebeřízení potřebné ke kvalitnímu výkonu své funkce?

V této fázi výzkumného šetření, po vyhodnocení a vytvoření souhrnu odpovědí respondentů odpovídám na třetí výzkumnou otázku: Které osobní kompetence by měl mít ředitel školy pro efektivní sebeřízení potřebné ke kvalitnímu výkonu své funkce?

Odpověď na třetí výzkumnou otázku:

Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů bylo zjištěno, které kompetence vidí respondenti z vlastní zkušenosti jako nejdůležitější pro výkon funkce ředitele školy a jeho rozvoj, a které je nutné udržovat a rozvíjet. Pro možnost doporučit zjištěné kompetence k udržování a rozvoji bylo provedeno srovnání poznatků z praxe s doporučenými osobními kompetencemi manažerů ve vybrané odborné literatuře. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě popsané autory odborné literatury jsou uvedeny v příloze, v tabulce č. 18. Porovnání doporučovaných kompetencí je uvedeno v grafu č. 2 a zachycuje doporučované kompetence manažerů, ve kterých došlo ke shodě vybraných autorů odborné literatury a ředitelů škol.

Graf č. 2 - Shoda v doporučených kompetencích odborníků a ředitelů škol



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených skutečností vyplývá, že nejpreferovanějšími intrapersonálními kompetencemi pro efektivní sebeřízení a kvalitní výkon funkce ředitele jsou sociální přizpůsobivost a komunikativnost. Být otevřený novým zkušenostem a myslet v souvislostech jsou další dvě nejvíce respondenty preferované kompetence. Následují sebeovládání, sebekontrola, stálost a neovlivnitelnost, svědomitost a radost z práce a další výše uvedené v grafu.

Tyto zjištěné údaje přispějí k dosažení cíle, kterým je identifikovat a navrhnout vhodné metody a efektivní postup pro sebeřízení ředitelů škol. V tomto návrhu budou uvedeny metody a postupy rozvoje výše identifikovaných kompetencí a to sociální přizpůsobivosti a komunikace, jako základních zdrojů pro úspěšné sebeřízení a kvalitní výkon ředitelů škol.

Odpověď na čtvrtou výzkumnou otázku:

IV. Jaké vzdělání poskytlo potřebné znalosti těchto metod ředitelům škol - profesní, či kvalifikační studium, kurzy a semináře určené pro další vzdělávání pedagogických pracovníků?

Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů bylo zjištěno, že polovina respondentů získala znalosti metod a postupů studiem vysoké školy v oborech Školský management a Management vzdělávání. Další uvádí, jako zdroj poskytují poznání v této oblasti semináře s problematikou sebeřízení. Alarmujícím zjištěním se jeví fakt, že ani jeden z respondentů nevedl jako centrum poznání znalostí o sebeřízení funkční studium. To je určeno pedagogickým pracovníkům, kteří vykonávají nebo mají zájem vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení. Absolvování studia je vzdělávacími institucemi doporučováno i zástupcům ředitele, vedoucím vychovatelům a dalším perspektivním pedagogickým pracovníkům. Absolvováním tohoto akreditovaného studia splní ředitel školy podmínku pro výkon funkce, jak ukládá § 5, odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb. Ověření tohoto zjištění není předmětem této práce a jistě by si zasloužilo další šetření.

Odpověď na pátou výzkumnou otázku:

V. Šíří ředitelé znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání?

Z jednotlivých odpovědí vyplývá, že se ředitelé šíří znalosti metod a postupů duševní hygieny, time a stres managementu především formou prevence a aplikací těchto metod v praxi. Vzdělávání v této oblasti prostřednictvím vzdělávacích organizací pedagogům umožňují.

Odpovědi na doplňující otázky v rozhovoru:

O duševní zdraví zaměstnanců pečují ředitelé pomocí společných neformálních akcí mimo pracoviště. Mezi další způsoby péče řadí přátelskou neoficiální komunikaci, individuální rozhovory, umožnění vzdělávání, empatický přístup, umožnění stravování, nepřetěžování zaměstnanců, možnost vzdělávání na téma syndrom vyhoření, společné formální akce, zájem o potřeby zaměstnanců.

Ředitelé v převážné většině uvádí, že péče o jejich duševní zdraví ze strany zřizovatele není téměř žádná. Někteří vidí jako způsob péče vstřícnou komunikaci, spolupráci, pozvánky na kulturní akce.

5 Návrh postupu a metod efektivního sebeřízení manažera vzdělávání

Zjištěna fakta z předchozích kapitol poskytují podklady pro tento návrh k posílení fyzické i psychické stránky osobnosti ředitele a udržování a rozvoj kvalitních sociálních vztahů.

Formy prevence:

- 1) Nacházet příležitosti k dostatečnému množství pohybu potřebnému k posílení fyzického a psychického fondu ředitele,
- 2) pomocí time managementu, delegování a prováděním dalších postupů v této oblasti předcházet neúměrné délce pracovního vytížení a pocitům fyzického vypětí,
- 3) využít relaxačních technik pro optimalizaci funkcí organismu a zvládání stresu,
- 4) vyhledávat aktivní odpočinek a dostatek pohybu na čerstvém vzduchu,
- 5) sebevzděláváním podpořit přehled a orientaci v neustále měnících se společenských podmínkách, posilovat schopnost řešení nenadálých situací a změn,
- 6) rozvíjet komunikační dovednosti,
- 7) udržovat kvalitní a podporující sociální vztahy.

ad 1) Rozvoj fyzického fondu:

Časová dotace: 3-6 hodin týdně, nebo např. 30 minut každý druhý den

Cíl rozvíjet vytrvalost, pružnost a sílu

Formy cvičení: pohybové aktivity posilující srdeční činnost prostřednictvím chůze, běhu, jízdy na kole, plavání, běhu na lyžích, joggingu. Rozvoj pružnosti napínáním a protahováním svalů, aerobní cvičení a strečink. Rozvoj síly posilováním, kondičním cvičením. (Covey, 2014, s. 295-297)

ad 2) Využití metod a postupů time managementu:

Stanovení vize a plánování: doporučeným postupem při její tvorbě pro manažera vzdělávání je prvotní stanovení osobně-pracovní vize, na kterou navazuje vize organizace. Průběh čin-

ností při tvorbě a realizaci vize: analýza současného stavu pomocí SWOT nebo STEP analýzy; vytyčení vize, cílů; kontrola možné dosažitelnosti technikou SMART; realizace vize při respektování tzv. emocionálního cyklu změny, revize plnění vize. (Trojanová, 2014, s. 23-32)

Korekce časové dotace prostřednictvím vytváření seznamů, rozdělení úkolů dle naléhavosti a důležitosti, při rozvrhování času využívat znalost osobního tempa a rytmu, využívání Paretova pravidla - nalezení 20 % činností, které přinášejí nejvíce výsledků. Odmítání zaběhnutých stereotypů, vyhledávání nových řešení, uvědomovat si právo na svůj čas, předcházet prokrastinaci - posilováním vůle, rozdělení úkolu na menší části, identifikovat zbytečně promarněný čas.

Delegováním pravomocí a odpovědností si uvolnit prostor pro organizování a řešení důležitých a naléhavých úkolů, jejich kontrolu a vyhodnocení. Doporučený postup: analyzovat vlastní práci, vyhledat úkoly vhodné k delegování, u delegovaných činností vymezit cíl a určit termíny, vybrat vhodného pracovníka, seznámit ho s předanými odpovědnostmi a pravomocemi, průběžně kontrolovat a využívat zpětnou vazbu. (Lhotková, Tureckiová, Šnýdrová, 2013, s. 51-57)

ad 3) Předcházení stresu

Posilováním sebedůvěry, sebevědomí na základě již úspěšně překonaných potíží, využívání pozitivních afirmací. Posilovat optimismus, pozitivní myšlení, představy, spoléhat se na svou intuici. Zastavit tok negativních myšlenek, postojů, agresivity změnou činnosti, vyhýbat se negativním situacím. Vybudovat si časový harmonogram, věnovat se kultuře, umění, četbě, sebevzdělávání, zájmové činnosti. Stanovit si jasné hranice, realistická očekávání, cíle nároky. Zohledňovat vlastní potřeby.

Prostředky:

Autogenní trénink, techniky dýchání, jóga, meditace, sport, odpočinek, dostatečný spánek, V oblasti sociálních vztahů psychiku posiluje psychickou odolnost komunikace s přáteli, kolegy, kooperativní vyjednávání, asertivita, využití možnosti prosadit svůj názor, aktivní naslouchání, akceptace druhých lidí – jejich pozitiv, negativ, v případě potřeby využít pomoc

od přátel, rodiny, pomáhat druhým. Využívat osvědčené způsoby řešení konfliktů. Ke zvládnutí konfliktu a vyřešení problému bez vlastních energetických ztrát lze využít např. metodu aktivního naslouchání. Je zapotřebí přijmout fakt, že druhá strana má nezpochybnitelné právo mít svůj pohled na daný problém, tzn. akceptovat názory druhé strany. Tzn. nevměšovat se a pozorně pasivně vyslechnout, nesoustředit se na vlastní pocity, úvahy, ale vcítit se do pocitů druhého. Zopakovat, přeformulovat problém, aby oběma stranám bylo jasné, že chápou, o co jde, teprve pak hledat společné řešení. Řešení vyhodnotit, rozhodnout se pro to, které je akceptovatelné pro všechny strany a uskutečnit jej a později zkontrolovat řešení. (Buchwald, 2013, s. 79-87)

Relaxační techniky:

Dechová relaxace

1) pomalé a soustředěné dýchání nosem s opakováním dvojslabičného slova - podpora hrudního dýchání.

2) trojstupňové dýchání - podklíční, hrudní a břišní - s využitím polohy rukou navádějící dech do příslušného místa organismu

Progresivní svalová relaxace - uvolňování a napínání svalových partií -5-7 sekund každou svalovou partií napnout a pak na 30 až 40 minut uvolnit - od rukou, hlavy, tělo až po chodidla. (Buchwald, 2013, s. 46-47)

Návrh rozvoje doporučovaných kompetencí komunikace a sociální přizpůsobivosti jako základních zdrojů pro úspěšné sebeřízení a kvalitní výkon ředitelů škol.

ad 6) rozvíjet komunikační dovednosti:

1. Aktivní naslouchání

Nasloucháním poznat stanoviska druhého člověka. Klidným a vstřícným přístupem uklidnit situaci. Povzbudit druhého. Vysvětlit své stanovisko, vyjádřit vlastní myšlenky a pocity s cílem zachovat kvalitu vzájemného vztahu. Pochopit pocity druhého a nebagatelizovat je. Zopakovat vlastními slovy co bylo řečeno, ujistit se o pochopení řešené situace, hledat alternativy řešení podporující komunikace.

2. Podporující komunikace

Zaměřit se na problém, nikoli na osobu. Dosáhnout souladu verbálních i neverbálních projevů mluvčího s jeho myšlenkami a pocity. Popisovat události, chování, pocity, nikoli hodnotit druhé. Oceňovat a nepodceňovat druhé. Vyhýbat se extrémním a zevšeobecnujícím výrokům. Dodržovat vzájemnou návaznost sdělení. Střídání se v roli mluvčího a posluchače. Vystupovat v první osobě jednotného čísla. Naslouchat druhému a snažit se porozumět. (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015, s. 236 - 259)

ad 7) udržovat kvalitní a podporující sociální vztahy:

Východiskem pro tuto oblast je beze sporu udržování a rozvíjení interpersonálních vztahů, poskytujících vzájemnou sociální oporu na rovnocenné úrovni. Akceptace druhých lidí, skutečnost, že jim ponecháme dostatek prostoru pro jejich individualitu, kterou budeme nejen tolerovat, ale hledat v ní pozitiva je velmi důležitá pro rozvoj sociálních vztahů přinášejících energii. Pobyt s pozitivně naladěnými lidmi, společné aktivity jsou rovněž nenahraditelnými zdroji energie. Podmínkou pro kvalitu sociálních vztahů je přiměřený, vyrovnaný přístup obou stran, ochota pomoci v případě potřeby, vzájemnost, respekt, otevřenost a nezávislost. (Buchwald, 2013, s. 92-99)

6 Závěr

Současná doba je charakteristická rychlým tempem rozvoje a množstvím změn téměř v celé společnosti, oblast školství nevyjímaje. Současnost klade nemalé nároky na psychickou stabilitu ředitelů škol. Téma sebeřízení, kterému se věnuje tato diplomová práce, je proto velice aktuální.

Schopnost sebeřízení je potřebná pro udržení a rozvoj dalších kompetencí ředitelů a pro kvalitní výkon jejich profese. Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat a navrhnout vhodné metody a efektivní postupy pro sebeřízení ředitelů škol. Škol mateřských, základních, středních i vyšších odborných. Teoretická i empirická část práce podaly odpovědi na všechny výzkumné otázky. Výzkumné šetření v podobě rešerše teoretických východisek v oblasti sebeřízení a duševní hygieny předložených autory psychologické, sociologické, manažerské a další vybrané literatury odpovědělo na první výzkumnou otázku, jaké efektivní metody a postupy sebeřízení doporučují autoři odborné literatury. Jsou to metody prevence v podobě budování žádoucích dovedností a návyků v oblasti duševní hygieny, postupy uplatňované v time a stres managementu, komunikaci a sociálních interakcích. Autoři považují tyto metody a postupy za důležité pro zvládání požadavků potřebných pro výkon osobních, pracovních i sociálních rolí ředitelů škol. Podrobněji jsou tyto metody a postupy popsány ve druhé kapitole.

Na další výzkumné otázky bylo odpovězeno prostřednictvím polostrukturovaných otázek položených v rozhoru s řediteli škol. Otázky použité v rozhoru byly modifikovány dle aktuálního průběhu rozhovoru a odpovědi přinesly data vhodná jak pro kvalitativní, tak kvantitativní šetření a zpracování. Z responzí reagujících na otázky psychického, fyzického výkonu i sociální adaptability vyplynulo, že vybraní ředitelé znají a používají metody a postupy sebeřízení v míře, která jim pomáhá v kvalitním pracovním výkonu. Předmětem rozhovorů nebylo zjišťovat míru a úroveň znalostí teoretických východisek, ale metody a postupy skutečně aplikované v praxi. Rozhovory poskytly následující zjištění podrobněji popsaná v předchozí kapitole.

Na druhou výzkumnou otázku, jaké metody a postupy sebeřízení uplatňují ředitelé škol ve své praxi, bylo odpovězeno, že za základní metodu využívanou řediteli v praxi lze označit prevenci. Otázky zjišťující ztráty a zisky energií ředitelů v psychické, fyzické i sociální

oblasti se staly základnou pro formulování preventivních opatření popsaných v následujícím návrhu metod a postupů sebeřízení ředitelů škol. Dále ředitelé uvedli různé metody a postupy z oblasti time a stres managementu. Srovnáním metod a postupů doporučovaných odborníky a těch, které používají v praxi ředitelé škol, bylo dosaženo první části cíle diplomové práce, a to identifikaci vhodných metod a postupů pro sebeřízení ředitelů škol. Je to prevence v podobě zdravého životního stylu, pohybových a zájmových aktivit, řízení pracovního a volného času, aktivního odpočinku, pozitivního myšlení, relaxace, komunikace. Je vhodné využívat metody a postupy, jako je plánování, tvorba vize a cílů, time managementu v podobě rozdělování úkolů dle časové matice, plánování plnění úkolů, seznamy, softwarové aplikace a další. Důležité je vyčlenit si dostatek času pro kontrolu, zpětnou vazbu, ale i odpočinek

a relaxaci. Stres management by se měl uplatňovat přátelskou komunikací, budováním a udržováním sociálních vztahů, sportem, zájmovými činnostmi, aktivním odpočinkem, pozitivním myšlením, využíváním intuice, dechovou a progresivní svalovou relaxací, relaxačními technikami, meditacemi, změnou činnosti, aktivním odpočinkem, posilováním sebedůvěry a sebevědomí atd.

Dále bylo výzkumného šetření využito pro možnost obecně doporučit zjištěné kompetence k udržování a rozvoji sebeřízení ředitelů škol. Bylo opět provedeno srovnání poznatků z praxe s doporučenými osobními kompetencemi manažerů ve vybrané odborné literatuře. Takto byla získána odpověď na třetí, vedlejší výzkumnou otázku, které osobní kompetence by měl mít ředitel školy pro efektivní sebeřízení potřebné ke kvalitnímu výkonu své funkce. Z uvedených skutečností vyplynulo, že nejpreferovanějšími intrapersonálními kompetencemi pro efektivní sebeřízení a kvalitní výkon funkce ředitele jsou sociální přizpůsobivost a komunikativnost. Být otevřený novým zkušenostem a myslet v souvislostech jsou další dvě nejvíce preferované kompetence respondenty. Následují sebeovládání, sebekontrola, stálost a neovlivnitelnost, svědomitost a radost z práce a další kompetence.

Další otázky rozhovoru poskytly odpovědi na vedlejší výzkumné otázky, a to jakým způsobem je vzdělávání v oblasti sebeřízení ředitelům poskytováno. Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů bylo zjištěno, že polovina respondentů získala znalosti metod a postupů studiem vysoké školy v oborech Školský management a Management vzdělávání. Další uvádí jako zdroj poskytující poznání v této oblasti semináře s problematikou sebeřízení.

Alarmujícím zjištěním se jeví fakt, že ani jeden z respondentů neuvedl jako centrum poznání znalostí o sebeřízení funkční studium. Absolvováním tohoto akreditovaného studia splní ředitel školy podmínku pro výkon funkce, jak ukládá § 5, odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb. To je určeno pedagogickým pracovníkům, kteří vykonávají nebo mají zájem vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení. Absolvování studia je vzdělávacími institucemi doporučováno i zástupcům ředitele, vedoucím vychovatelům a dalším perspektivním pedagogickým pracovníkům. Ověření tohoto zjištění nebylo předmětem této práce a jistě by si zasloužilo další šetření. V případě potřeby by bylo jistě vhodné vzdělání v této oblasti ředitelům poskytnout a proškolit ředitele tak, aby byli schopni nejen svého sebeřízení, ale aby mohli na patřičné úrovni předat nejnovější poznatky z této oblasti zaměstnancům i vzdělávaným dětem, žákům nebo studentům v prostředí škol.

Poslední odpovědi na doplňující otázky rozhovoru zaměřené na poskytování péče o duševní zdraví ze strany ředitele o zaměstnance a vzdělávající se poskytly poznání, že ředitelé pečují o duševní zdraví zaměstnanců prostřednictvím společných formálních i neformálních akcí mimo pracoviště. Mezi další způsoby péče patří přátelská a neoficiální komunikace, individuální rozhovory, umožnění vzdělávání, empatický přístup, možnost stravování nebo nepřetěžování zaměstnanců. Dále pak ředitelé poskytují možnost vzdělávání v této problematice a projevují zájem o potřeby zaměstnanců. Na otázku péče ze strany zřizovatele směrem k řediteli většina respondentů uvedla, že péče o jejich duševní zdraví ze strany zřizovatele není téměř žádná. Někteří vidí jako způsob péče vstřícnou komunikaci, spolupráci, pozvánky na kulturní akce.

Tyto zjištěné údaje přispěly k dosažení druhé části cíle, kterým bylo vytvoření návrhu vhodných metod a efektivních postupů pro sebeřízení ředitelů škol.

Tento návrh bych zároveň doporučila jako základní osnovu pro plánování a uskutečnění dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků škol. Návrh se může předložit ředitelům, zřizovatelům a vzdělávacím institucím jako východisko pro předcházení syndromu vyhoření a odchodu kvalitních pedagogů ze školství.

Jako velice potěšující pro budoucnost našich dětí, se jeví fakt, že osobnostní a sociální výchova je od září 2007 povinným obsahem vzdělávání na všech základních školách a osmiletých gymnáziích v České republice. Pokud výuka probíhá a bude nadále probíhat na kvalitní úrovni, budou mít naše děti v dospělosti schopnost aplikovat nejnovější poznatky sebeřízení

ve svém životě, udržovat se ve výborné psychické i fyzické kondici a rozvíjet pozitivní sociální vztahy.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.

BEDRNOVÁ, E. a D. PAUKNEROVÁ. 2015. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 413 stran. ISBN 978-80-7261-381-6.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENDER, P. U. a E. HELLMAN. 2002. *Niterný leadership: Leadership from within*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 219 s. ISBN 80-726-1069-4.

BUCHWALD, P. *Stres ve škole a jak ho zvládnout*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0159-3.

COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Vyd. 1. Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0.

COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3., rozš. vyd. [i.e. 4. vyd.]. Překlad Aleš Lisa. Praha: FC Czech, 2014. ISBN 978-80-7261-282-6.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. rozšířené a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

EVANGELU J. E., *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2607-6

HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

KOHOUTEK, R. *Psychologie v teorii a praxi / Autodiagnostika a autoregulace ve výuce psychologie*, [online]. [vid. 24. května 2016] Dostupné z

<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1207/autodiagnostika-a-autoregulace-ve-vyuce-psychologie>

LAUKOVÁ, P. *Hygiena duševnej práce vzdelávateľov dospelých*. Andragogická revue. 2010, roč. II, č. 1, s. 67-80. ISSN1804-1698.

LHOTKOVÁ, I., I. ŠNÝDROVÁ a M. TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-349-4.

LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.

MERTIN, V, (ed.) a I. GILLERNOVÁ (ed.). *Psychologie pro učitelky mateřské školy*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2010, 247 s. ISBN 978-80-7367-627-8.

MORIN, A. 2015. *13 věcí, které psychicky silní lidé nedělají*. 1. vydání. Překlad Vladimír Fuksa. Brno: BizBooks, 265 s. ISBN 9788026503880.

PLAMÍNEK, J. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., & SEDLÁČEK, M. (2009). Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol. *Studia paedagogica*, 14(1), 109-126. [online]. [vid. 24. května 2015] Dostupné z

<http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/viewFile/74/176>

POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., & SEDLÁČEK, M. (2010). Profesní dráha ředitelů základních škol: Od fáze profesní jistoty k novým výzvám. *Studia paedagogica*, 15(1), 85-105.[online].[vid. 24. května2015] Dostupné z

https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/115348/1_StudiaPaedagogica_15-2010-1_8.pdf?sequence=1

PRŮCHA, J. Andragogický výzkum. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 152 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4752-327.

PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. 2013. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

SMOLÍKOVÁ, K. *Manuál k přípravě školního (třídního) vzdělávacího programu mateřské školy*. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2005. ISBN 80-239-5939-5.

SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4010-2.

SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál 2010, ISBN 978-80-7367-706-0

TURECKIOVÁ M. *Rozvoj lidského potenciálu založený na získávání a rozvíjení kompetencí*. Andragogická revue. 2010, roč. II, č. 1, s. 34-45. ISSN1804-1698.

TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0841-3.

8 Seznam příloh

Příloha 1 – Tabulky: Metody a postupy sebeřízení doporučené odborníky
Souhrny odpovědí na otázky položené v rozhovoru

Příloha 2 – Rozhovory s řediteli škol

Příloha 1 - Tabulky - Metody a postupy sebeřízení doporučené odborníky
- Souhrny odpovědí na otázky položené v rozhovoru

Tabulka č. 4 – Metody a postupy sebeřízení doporučené odborníky

Psychohygiena, sebedisciplína, životospráva

Metody a postupy sebeřízení doporučené odborníky (dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015)	
Psychohygiena, sebedisciplína, životospráva (s. 38 - 41)	
Prevence	Budování žádoucích dovedností a návyků k zvládání požadavků osobních, pracovních i sociálních rolí. Organizovat si vlastní život. Mít kreativní přístup, optimismus, pozitivní sebepojetí. Dodržovat duševní hygienu, racionální hospodaření s časem. Předcházet negativním myšlenkám. Posilovat sebedůvěru, zdravé sebevědomí.
Aktivní přístup k řešení problémových situací	Být iniciativní, proaktivní. Jednání opírat o uznávané hodnoty. Přebírat iniciativu i odpovědnost.
Relativizace těžkostí	Porovnávání vlastních problémů s obtížemi a starostmi druhých lidí. Relativizovat vlastní situace s již překonanými, mnohem obtížnějšími situacemi.
Objektivizace problémů	Analýza problémů, vytipování kladů a záporů řešení. Komunikace s druhými lidmi.
Přeladění	Nalezení účinného způsobu odstranění tělesného a duševního napětí. Odreagování se zájmovými činnostmi, fyzickou námahou, aktivitami vyžadujícími soustředěné využití znalostí a dovedností. Relaxace prostřednictvím spánku, jógy, autogenního tréninku. Mobilizace duševních i fyzických sil, tzv. „hecování“, bojové pokřiky.
Transfer	Změna činnosti vyžadující soustředění za zájmové aktivity (např. kreslení, luštění, hlavolamy, šachy, puzzle). Účinnost aktivit se zvyšuje, pokud jsou realizovány s přáteli schopnými poskytnout citovou oporu nebo pokud se konají ve prospěch druhých lidí či zvířat.

Úniková řešení	Spánek, snížení nároků, odklad termínu řešení problému z důvodu získání znalostí k jeho řešení. Únik do fantazie. Ignorování starostí nebo jejich popření – pozor na prokrastinaci.
Bdění a spánek	Vykonávání aktivit přizpůsobených osobnímu tempu pomalejšímu nebo rychlejšímu tak, aby nedocházelo k disharmonii s požadavky okolí. Naslouchání organismu a jeho potřebám, volba spánkového režimu potřebného k regeneraci. Při problémech se spánkem je vhodné přeprogramování života a stanovení priorit, upřednostňování komplexnějšího řešení před farmakoterapií.
Pohybové aktivity	Vyvažování proporce pohybu a stravování. Vyhledávání možnosti pohybu při jeho nedostatku v práci (např. chůze do schodů). Individuální i kolektivní rekreační sport.
Práce a volný čas	Správný odhad svých možností při kladení požadavků na sebe sama. Odmítnout požadavky druhých neadekvátně komplikujících vlastní život. Vybudování potřebných dovedností a návyků, stanovení životních cílů. Vyhýbat se neúměrnému prožívání negativních emocí. Být aktivní. Respektovat pocit únavy signalizující potřebu odpočinku, využívat aktivní odpočinek, střídat činnosti. Rozložení práce a odpočinku, v němž se mění nároky na vytížení fyzických a duševních předpokladů jedince. Pracovat s potěšením a nadhledem.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015

Tabulka č. 5 - Metody a postupy sebeřízení doporučené autory odborné literatury

Time management

Time management (dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015)	
Analýza a plánování času (s. 218 - 228)	Časový snímek minimálně čtrnáctidenního období objektivně zhodnotit. Analýzu opakovat při závažnějších životních změnách. Údaje o „časové spotřebě“ a časovém rozložení aktivit využít k plánování a k dislokaci aktivit s ohledem na pravidelnost a plýtvání časem.
Optimalizace hledisek důležitosti a naléhavosti	Posuzování úkolů současně z významového hlediska. Úkoly dělit na důležité a naléhavé, důležité a nenaléhavé, nedůležité a naléhavé, nedůležité a nenaléhavé.
Vyvarování se časových tísň	Postupné a průběžné řešení úkolů. Řešení odkládané na poslední chvíli vyvolává stres.
Etapizace vykonávané činnosti	Rozložení řešení úkolů do kratších etap snadněji dosažitelných.
Delegování	Přesunutí některých delegovatelných aktivit na jiné osoby, uvolnění časové dotace pro řešení náročnějších záležitostí.
Osobní a pracovní tempo (s. 55 - 62)	Nalezení optimálního zaměstnání dle pracovního tempa, respektovat individuální tempo druhých lidí.
Osobní a pracovní rytmus	Optimální sladění obou rytmů, respektovat individuální tempo druhých lidí.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015

Tabulka č. 6 - Metody a postupy sebeřízení doporučené autory odborné literatury
Stres management

Stres management (dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015, s. 264-267)	
Fáze	Způsoby vyrovnání se se zátěží
1. „poplachová reakce“, znepokojení, nervozita, neklid	Po uvědomění si vzniklé situace nastává mobilizace psychických sil. Zaměřit pozornost na prožívanou situaci, pochopit změnu a způsob reakce.
2. Vyrovnávání emocí, hledání racionálního přístupu	Připravit se na aktivní řešení. Nalézt rovnováhu mezi prožíváním a rozumem. Formulovat problém k překonání emocionálního chaosu. Komunikovat o problému s přáteli, odborníky, studium odborné literatury.
3. Analýza situace	Provéřit význam změn a jejich příčiny.
4. Získávání motivace k řešení	Na základě orientace v problému vyhledat možné řešení. Nalézt přiměřenou motivaci, uplatnit aktivity vedoucí k řešení.
5. Vlastní řešení zátěžové situace	Dva způsoby: trpělivě odolávat situacím, které nelze změnit, nebo aktivně jednat dle situace, kdy napomůže intuice a moudrost.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015

**Tabulka č. 7 - Metody a postupy sebeřízení doporučené autory odborné literatury
Komunikace a empatická sociální interakce**

Komunikace a empatická sociální interakce (dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015, s. 236 - 259)	
Aktivní naslouchání, podporující komunikace, asertivita, prohlubování empatického porozumění a schopnosti vcítění, vnitřní pozitivní nastavení na druhého člověka	
1. Aktivní naslouchání	Aktivním nasloucháním poznat stanoviska druhého člověka. Klidným a vstřícným přístupem uklidnit situaci. Povzbudit druhého. Vysvětlit své stanovisko, vyjádřit vlastní myšlenky a pocity s cílem zachovat kvalitu vzájemného vztahu. Pochopit pocity druhého a nebagatelizovat je. Zopakovat vlastními slovy co bylo řečeno, ujistit se o pochopení řešené situace, hledat alternativy řešení podporující komunikace.
2. Podporující komunikace	Zaměřit se na problém, nikoli na osobu. Dosáhnout souladu verbálních i neverbálních projevů mluvčího s jeho myšlenkami a pocity. Popisovat události, chování, pocity, nikoli hodnotit druhé. Oceňovat a nepodceňovat druhé. Vyhýbat se extrémním a zevšeobecňujícím výrokům. Dodržovat vzájemnou návaznost sdělení. Střídání se v roli mluvčího a posluchače. Vystupovat v první osobě jednotného čísla. Naslouchat druhému a snažit se porozumět.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové, Pauknerové a kol., 2015

Tabulka č. 8: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 1

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 1. Co nejvíce vyčerpává vaši energii po fyzické stránce?
1ZMMŠZŠ-Ž	Bez ztráty zdrojů
2ZVMŠZŠ-Ž	Bez ztráty zdrojů
3ŘMMŠ-Ž	Snaha být v jeden moment na různých místech
4ŘVMŠ-Ž	Omezení pohybu sedavou prací v kanceláři
5ŘZŠMŠ	Omezení pohybu sedavou prací v kanceláři
6ŘZŠ-M	Bez ztráty zdrojů
7ŘZŠ-Ž	Omezení pohybu sedavou prací v kanceláři
8ŘZŠ-Ž	Délka pracovní doby
9ŘSŠ-M	Bez ztráty zdrojů
10ŘZUŠ-M	Bez ztráty zdrojů

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 2

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 2. Kde čerpáte energii po fyzické stránce?
1ZMMŠZŠ-Ž	Pohyb na čerstvém vzduchu
2ZVMŠZŠ-Ž	Sport - kolo, běžky
3ŘMMŠ-Ž	Spánek, pohyb na čerstvém vzduchu, kolo, jóga
4ŘVMŠ-Ž	Zdravý životní styl, pobyt v přírodě,
5ŘZŠMŠ	Sport, cyklistika, spinning, turistika
6ŘZŠ-M	Sport
7ŘZŠ-Ž	Rekreační sport, wellness, aerobic, plavání, cyklistika, turistika
8ŘZŠ-Ž	Pobyt v přírodě, procházky se psem, práce na zahradě
9ŘSŠ-M	Sport, pohyb, kolo, turistika, lyže
10ŘZUŠ-M	Aktivní odpočinek, sport, relaxace

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 10: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 3

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 3. Co vás nejvíce vyčerpává po psychické stránce?
1ZMMŠZŠ-Ž	Delegování
2ZVMŠZŠ-Ž	Administrativa, legislativní změny, velká míra přímé pedagogické činnosti, souběh rolí manažera vzdělávání
3ŘMMŠ-Ž	Nenadálá operativa, nedůvěra k pedagogovi, existenční nejistota – ukončení provozu MŠ – dlouhodobý stres
4ŘVMŠ-Ž	Operativní management, souběh situací, které je potřebné řešit
5ŘZŠMŠ	Přerušování práce, nutnost řešit více věcí najednou
6ŘZŠ-M	Přemíra organizace, administrativa
7ŘZŠ-Ž	Řešení situací, příprava projektů a školních akcí, komunikace s rodiči
8ŘZŠ-Ž	Řešení nesmyslných úkolů, změny ve školství
9ŘSŠ-M	Koncepční chaos ve školství, nárazová administrativa
10ŘZUŠ-M	Nenadálá operativa, tlak na rychlé rozhodnutí

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 4

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 4. Kde čerpáte energii po psychické stránce?
1ZMMŠZŠ-Ž	Komunikace
2ZVMŠZŠ-Ž	Změna činnosti, pobyt v přírodě
3ŘMMŠ-Ž	Soulad v sociálních vztazích, komunikace, četba, poslech duchovní literatury, pobyt v přírodě - slunce, světlo, jóga
4ŘVMŠ-Ž	Pozitivní komunikace s jinými ředitelkami, přáteli, četba, sport
5ŘZŠMŠ	Pobyt v přírodě, fotografování, práce na zahradě
6ŘZŠ-M	Sport
7ŘZŠ-Ž	Odpočinek, poslech hudby, pobyt na čerstvém vzduchu, komunikace s přáteli
8ŘZŠ-Ž	Slunce, pozitivní naladění, komunikace, kultura, hudba
9ŘSŠ-M	Rodina, nenosit si práci domů ani na víkend, aktivní odpočinek, procházky se psem
10ŘZUŠ-M	Pobyt s přáteli, pozitivní komunikace, péče o dům

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 5

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 5. Co vás nejvíce vyčerpává v sociální oblasti?
1ZMMŠZŠ-Ž	Udržení pozitivních vztahů na pracovišti
2ZVMŠZŠ-Ž	Souběh nutnosti řešení několika situací, uspokojování potřeb několika lidí najednou – učitelé, rodiče, dealeři, nabídky
3ŘMMŠ-Ž	Zasahování politiky do chodu školství, politické změny na komunální úrovni zasahující do chodu školy
4ŘVMŠ-Ž	Negativní naladění druhých lidí, šíření negativních názorů, nekonstruktivní komunikace
5ŘZŠMŠ	Neempatické chování druhých, neochota lidí k týmové spolupráci
6ŘZŠ-M	Neúspěšná komunikace
7ŘZŠ-Ž	Nevychovanost žáků, vandalství
8ŘZŠ-Ž	Komunikace s hloupým člověkem, beznaděj v řešení některých sociálních problémů žáků
9ŘSŠ-M	Neúspěšná komunikace
10ŘZUŠ-M	Úloha ředitele jako taková při udržování smíru v trojúhelníku - učitel, žák, ředitel, řešení nasloucháním

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 6

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 6. Jak čerpáte energii v sociální oblasti?
1ZMMŠZŠ-Ž	Spolupráce při řešení problémů, respektování soukromí
2ZVMŠZŠ-Ž	Trpělivost, četba odborných článků na toto téma, komunikace s jinými ředitelkami – sounáležitost
3ŘMMŠ-Ž	Udržení si problémové situace "od těla", komunikace, změna řešené problematiky
4ŘVMŠ-Ž	Pohodové kolegyně, přátelé, rodina
5ŘZŠMŠ	Kontakt s blízkými a žáky, kteří ještě chtějí něco znát a jsou úspěšní
6ŘZŠ-M	Úspěšná komunikace, vyřešení problému, spokojenost
7ŘZŠ-Ž	Dobré rodinné i kolegiální vztahy
8ŘZŠ-Ž	Spolupráce s kolektivem, kolegy, humor, odstup od pracovních záležitostí
9ŘSŠ-M	Rodina, akceptace kvalit druhých lidí, pohyb, zájmy
10ŘZUŠ-M	Odpoutání se od problémů s blízkými, nekonfliktními lidmi

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 14: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 7

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 7. Stanovujete si vizi, cíle?
1ZMMŠZŠ-Ž	Dává přednost krátkodobým cílům, životní cíl - žít v přítomnosti
2ZVMŠZŠ-Ž	Má vizi – získání dotací ve spolupráci s rodiči
3ŘMMŠ-Ž	Má vizi – bez dalšího komentáře
4ŘVMŠ-Ž	Má vizi – sebevzdělávání, kvalitní pracovní výkon
5ŘZŠMŠ	Má vizi – kvalita a popularizace školy, uplatňování time managementu
6ŘZŠ-M	Má vizi – seberozvoj, poznávání, kvalitní tým, spolupráce
7ŘZŠ-Ž	Má vizi – kvalita a popularizace školy
8ŘZŠ-Ž	Má vizi – škola jako komunitní centrum
9ŘSŠ-M	Má vizi – nespecifikováno
10ŘZUŠ-M	Má vizi – kvalitní pracovní výkon

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 15: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 8

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 8. Jaké metody a postupy z oblasti time managementu používáte?
1ZMMŠZŠ-Ž	Pravidla účinné komunikace, intuice, reflexe atmosféry na pracovišti
2ZVMŠZŠ-Ž	Uplatňování time managementu, rozdělení úkolů dle časové matice, delegování, zapisování na lístky – nástěnka – reflexe splněných úkolů, aplikace magistr, správa MŠ
3ŘMMŠ-Ž	Rozdělení úkolů dle časové matice, odpočinek, rozdělení úkolů dle náročnosti a požadavků na zpracování, písemné záznamy úkolů
4ŘVMŠ-Ž	Neuplatňuje time management. Upřednostňuje práci pod tlakem termínů.
5ŘZŠMŠ	Časové rozvržení práce s následnou korekcí v případě potřeby, rytmy, odměny, relaxace, měsíční plán školy, diář
6ŘZŠ-M	Plánování času, diář v papírové i elektronické podobě, provázanost PC a telefonu, automatické třídění e-mailů do složek, používání klávesových zkratk
7ŘZŠ-Ž	Uplatňování time managementu stanovováním reálných cílů, lístečková metoda, zvýraznění důležitých úkolů, postupné řešení
8ŘZŠ-Ž	Časové rozvržení práce s následnou korekcí v případě potřeby, rytmy, odměny, relaxace, měsíční plán školy, diář
9ŘSŠ-M	Plánování času, stálost v rozhodování, spolupráce se zástupcem, učiteli, diář
10ŘZUŠ-M	Obtížně, teorii zná, ale do praxe nepřevádí, prokrastinace

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 16: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 9

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 9. Jaké metody a postupy z oblasti stres managementu používáte?
1ZMMŠZŠ-Ž	Spoléhání se na vlastní intuici, pozitivní myšlení, četba
2ZVMŠZŠ-Ž	Meditační a relaxační cvičení pro kolektiv – muzikoterapie, delegování, motivace, sebereflexe, empatie, zastavení negativních myšlenek, odložení, načerpání energie kulturou či pobytem v přírodě
3ŘMMŠ-Ž	Změna činnosti, pozitivní myšlení, komunikace s přáteli, dýchání, meditace, dostatek spánku, sport, jóga, pobyt venku, poslech hudby
4ŘVMŠ-Ž	Techniky dýchání, komunikace s přáteli, pozitivní myšlení, meditace, sport a dostatek spánku
5ŘZŠMŠ	Změna činnosti, zpomalení tempa, přestávky, komunikace s přáteli, pobyt venku, sport, spánek, zájmová činnost, změna tématu komunikace, klidový režim
6ŘZŠ-M	Předcházení stresovým situacím předvídáním změny
7ŘZŠ-Ž	Komunikace s nejbližšími, sebedůvěra, sebevědomí, optimismus, změna činnosti, sport, hudba, sex
8ŘZŠ-Ž	Zklidnění, prodýchání, soustředění se na vyřešení problému
9ŘSŠ-M	Rodina, přátelé mimo obor, prodýchání, asertivní jednání, uvolnění emocí (vzteku) o samotě
10ŘZUŠ-M	Odpoutání se zkrátka od těch pracovních povinností, duševní relaxace, poradit se s někým zkušeným

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 17: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 10

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 10. Které osobní kompetence by měl mít, dle vašeho názoru, člověk ucházející se o pozici manažera vzdělávání?
1ZMMŠZŠ-Ž	Myslet v souvislostech, time management, rozhodnost, komunikativnost, sociální přizpůsobivost, sebeovládání
2ZVMŠZŠ-Ž	Empatie, motivovanost, zodpovědnost, důslednost
3ŘMMŠ-Ž	Zdravý, odpovědnost, moudrost, komunikativnost, sociální přizpůsobivost, empatie
4ŘVMŠ-Ž	Komunikativnost, otevřenost, organizovanost, pozitivismus, sebevzdělávání, sociální přizpůsobivost
5ŘZŠMŠ	Všestrannost, vizionář, pozitivismus, sociální přizpůsobivost, komunikativnost, empatie, sebeovládání, sebereflexe
6ŘZŠ-M	Odbornost, otevřenost, čínorodost, pozitivismus
7ŘZŠ-Ž	Komunikativnost, schopnost nadhledu, emoční stabilita, sociální přizpůsobivost
8ŘZŠ-Ž	Odpovědnost, otevřenost, sebeovládání
9ŘSŠ-M	Svědomitost, sebezvoje, umění pracovat se stresem, sociální přizpůsobivost, komunikativnost, pozitivismus
10ŘZUŠ-M	Schopnost organizovat, rozhodnost, kreativita, čestnost, poctivost

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

<p>Tabulka č. 18: Kompetence ve vztahu k vlastní osobě popsané autory</p> <p>odborné literatury</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ sebevědomí ➤ být vlastním manažerem ➤ sebereflexe ➤ rozvíjení vlastních hodnot 	<p>BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. 3. vyd. Překlad Dana Lisá. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4. s. 167</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ komunikace ➤ samostatnost ➤ vstřícnost ➤ tvořivost ➤ práce pod tlakem 	<p>LHOTKOVÁ, Irena, TROJAN, Václav a KITZBERGER, Jindřich. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2. s. 62-63</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ samostatnost ➤ myslet v souvislostech ➤ samostatně se učit ➤ být připravený podávat výkon ➤ radost z práce ➤ sociální přizpůsobivost ➤ dobré pracovní vlastnosti ➤ zodpovědnost 	<p>VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8. s. 120-121 (dle Verneru, 2003)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ otevřenost zkušenostem ➤ svědomitost ➤ extroverze – orientace na okolní svět ➤ vstřícnost ➤ neurotičnost 	<p>HELUS, Zdeněk. Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0. s. 172-174</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ rozhodnost, ráznost ➤ iniciativnost a činorodost ➤ pružnost vůle ➤ stálost, neovlivnitelnost ➤ vytrvalost ➤ sebeovládání a sebekontrola 	<p>VÁGNEROVÁ, Marie. Základy psychologie. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3. s. 197</p>

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 19: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 11

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 11. Jakým studiem jste si osvojil znalosti metod a postupů sebeřízení?
1ZMMŠZŠ-Ž	Bez získání znalostí
2ZVMŠZŠ-Ž	Školský management, Management vzdělávání
3ŘMMŠ-Ž	Školský management, Management vzdělávání
4ŘVMŠ-Ž	Školský management, Management vzdělávání
5ŘZŠMŠ	Semináře
6ŘZŠ-M	Projekt
7ŘZŠ-Ž	Školský management, semináře
8ŘZŠ-Ž	Semináře
9ŘSŠ-M	Semináře
10ŘZUŠ-M	Školský management, Management vzdělávání

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 20: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 12

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 12. Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání - kolegům, žákům a jakým způsobem?
1ZMMŠZŠ-Ž	Rozhovory u kávy
2ZVMŠZŠ-Ž	Porady formou debaty, brainstormingu
3ŘMMŠ-Ž	Aplikace v praxi, předávání poznatků na poradách
4ŘVMŠ-Ž	Porady
5ŘZŠMŠ	Porady, rozhovory u kávy
6ŘZŠ-M	Plánování času - školní diáře - děti, učitelé, ředitel
7ŘZŠ-Ž	Jednou ročně společné školení měkkých dovedností, mentoring, koučink, neformálními rozhovory s kolegy
8ŘZŠ-Ž	Využívání zkušenosti při vedení lidí v každodenní práci, netlačit na pilu, komunikace v klidu, řešení problému s odstupem
9ŘSŠ-M	Individuální rozhovory
10ŘZUŠ-M	Klade důraz na samostatnost učitelů v oblasti sebeřízení

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 21: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 13

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 13. Jakým způsobem pečujete o duševní zdraví zaměstnanců?
1ZMMŠZŠ-Ž	Neoficiální rozhovory, společné akce a setkání mimo pracoviště – bowling, kultura, tanec
2ZVMŠZŠ-Ž	Společná relaxační muzikoterapie, umožnění vzdělávání v oblasti duševní hygieny
3ŘMMŠ-Ž	Empatické naslouchání, zájem o potřeby zaměstnanců, jejich vzdělávání, nepřetěžování, organizace pracovní doby, stravování
4ŘVMŠ-Ž	Společné formální i neformální akce, komunikace ve třídách
5ŘZŠMŠ	Společné formální i neformální akce, individuální rozhovory v případě vyžádání pomoci, individuální rozhovory s cílem najít řešení, vzdělávání na téma syndrom vyhoření
6ŘZŠ-M	„Otevřené dveře“, společné řešení problémů, společné vzdělávání, každoroční vícedenní výjezdy učitelského sboru – společné školení, teambuildingové aktivity, stmelování kolektivu
7ŘZŠ-Ž	Vzájemnou informovaností, komunikací, pořádáním společných akcí – kultura, zájezdy, výjezdní porada a teambuilding s lektorem
8ŘZŠ-Ž	Společná setkání, akce, oslavy narozenin, kulturní akce
9ŘSŠ-M	„Otevřené dveře“, společné akce
10ŘZUŠ-M	Formální a neformální rozhovory, hodnocení půl hodiny – 1x za rok

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Tabulka č. 22: Shrnutí odpovědí respondentů na otázku č. 14

Kód respondenta	Shrnutí odpovědí na otázku: 14. Pečuje o duševní pohodu vás jako ředitele zřizovatel vaší školy?
1ZMMŠZŠ-Ž	Ne
2ZVMŠZŠ-Ž	Šetření času společnými ředitelskými poradami organizovanými zřizovatelem
3ŘMMŠ-Ž	Ne
4ŘVMŠ-Ž	Květiny na den učitelů, ohodnocení na konci školního roku, poděkování s odměnou a květinou
5ŘZŠMŠ	Ne
6ŘZŠ-M	Asi ne
7ŘZŠ-Ž	Ne
8ŘZŠ-Ž	Vstřícná komunikace
9ŘSŠ-M	Ne
10ŘZUŠ-M	Pozvánka na kulturní akci cca 2x do roka

Zdroj: Rozhovory s respondenty, vlastní zpracování

Příloha 2 – Rozhovory s řediteli škol

Rozhovor č. 1

1 Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „*Dvacet pět let.*“

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? „*Šest let.*“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? „*Sedm*“

1.4 Z toho pedagogů? „*Čtyři.*“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? „*Čtyřicet devět.*“

2. Zdroje

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? „*Sladit chod školky po stránce organizační s pedagogickou činností tak, aby ani jedno nebylo ošizené.*“

„*Práce vsedě u počítače.*“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce tělesné? „*V přírodě na vycházkách s dětmi i doma sama*“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické? „*Nejsem tip pro udílení úkolů, to znamená přidělovat a rozdělovat práci.*“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce duševní? „*V komunikaci se svými kolegyněmi na stejné pracovní pozici.*“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociální? „*Udržet kolegiální vztahy na přátelské úrovni.*“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? „*Společným řešením situací, respektováním soukromí.*“

3. Kompetence

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít dle vašich praktických zkušeností manažer vzdělávání? Uveďte čtyři, o kterých jste přesvědčen, že jsou pro osobnost ředitele nejdůležitější:

„Myslet v souvislostech, time management, rozhodnost, komunikativnost, sociální přizpůsobivost, sebeovládání.“

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

4.1 Máte stanovenou nějakou svou vizi, cíl? *„Cíle mám pouze krátkodobé, udržují mě v neustálé aktivitě a přítomnosti, je to i můj životní cíl, žiji přítomností jak v práci, tak v a osobním životě.“*

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak? *„Stanovujeme si dosažitelné krátkodobé cíle, deleguji s předstihem, nemám pocit časové tísně, v kolektivu si vyhovíme dle potřeby.“*

4.3 Máte jiný osvědčený postup jak vše stihnout? *„Spoléhám se na svou intuici a myslím pozitivně. Hodně čtu.“*

4.4 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace? *„Delegovat.“*

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5. 1 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? *„Pravidla účinné komunikace.“*

5. 2 nebyla položena

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano - jaké? *„Vlastní intuice, poslouchám svůj vnitřní hlas.“*

5. 4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? *„Rozhovory s kolegyněmi, citlivé sledování situace a atmosféry na pracovišti.“*

5.5 Pokud ano, osvojil jste si potřebné znalosti těchto metod prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků? *„Ne“*

5.6 Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak? *„Rozhovor u kávy.“*

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření? „*Neoficiální rozhovory, společné akce a setkání mimo pracoviště, bowling, kultura a tanec.*“

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? „*Ne.*“

Rozhovor č. 2

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „*Třicet let.*“

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? „*Třináct let.*“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? „*Dvacet pět.*“

1.4 Z toho pedagogů? „*Šestnáct.*“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? „*Sto devadesát šest.*“

2. Zdroje

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? „*Myslím, že snad ani nic.*“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce tělesné?

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické?

„*Hlídaní, jestli všechny směrnice, tiskopisy jsou správně nastavené, jestli jsem něco neopomněla při neustále se měnící legislativě, nepřesných výkladech různých novelizací.*“

„*Dále také poměrně vysoký počet hodin přímé pedagogické činnosti. Dám příklad. Ráno při příchodu do MŠ se vyskytne problém – nemocná kolegyně. Před ředitelkou stojí však čtyři hodiny práce s dětmi, kdy ji nemá kdo zastoupit. Čtyři hodiny myslí na problém, jak ho vyřešit.*“

To věčné dilema být výborným pedagogem a výborným manažerem – lze zvládnout obojí v mateřské škole?

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce duševní?

„Tak snažím se najít míru toho, co je důležité a co méně. Když se nad tím zamyslím, že je čas opustit pracoviště, vyhledám činnosti venku a pročistím tím hlavu.“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociální?

„Vzhledem k tomu, že se jedná především o práci s lidmi, tak mě vyčerpávají dny kdy na dveře klepou kolegyně a každá sděluje, co právě řeší a žádá radu. Dále se nabízejí neustále dealeři s různými nabídkami pomůcek a kulturních pořadů. K tomu se přidruží rodiče se svými stížnostmi typu, že paní učitelka sdělovala, že za dítě nemají úhradu stravování, ale oni to vědí a budou platit až druhý den, tak jakým právem je učitelka upomíná a ještě zvolila uštěpačný tón a já to mám rozsoudit.“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? *„Napočítám do deseti, přečtu si nějaký odborný článek, že takto věci dnes prostě fungují. Pohovořím s nějakou spřízněnou ředitelskou duší a ujistím se, že v tom nejsem sama.“*

3. Kompetence

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít dle vašich praktických zkušeností manažer vzdělávání? Uveďte čtyři, o kterých jste přesvědčen, že jsou pro osobnost ředitele nejdůležitější:

„V první řadě by měl mít přirozenou autoritu, ke které se dopracuje tým, že bude:

Empatický – podporuje týmovou práci, má sebekontrolu a sebeovládání, vystupování, myslí v souvislostech, sociálně přizpůsobivý.

Motivovaný – pružnost vůle, umí pracovat se stresem.

Zodpovědný – přijímá rozhodnutí, rozhodný.

Důsledný – dotahuje věci do konce.“

„V první řadě by měl mít přirozenou autoritu, ke které se dopracuje tým, že bude:

Empatický – podporuje týmovou práci, má sebekontrolu a sebeovládání, vystupování, myslí v souvislostech, sociálně přizpůsobivý.

Motivovaný – pružnost vůle, umí pracovat se stresem.

Zodpovědný – přijímá rozhodnutí, rozhodný.

Důsledný – dotahuje věci do konce.“

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

4.1 Máte stanovenou nějakou svou vizi, cíl? „*Zapojit se do čerpání dotací pomocí šablon a více spolupracovat s rodiči formou „Rodiče vítáni“.* Obě tyto vize vyžadují náročnost časovou. Jde o to získat a vytvořit tým z řad učitelek a rodičů, který pomůže s realizací.“

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak?: „*Snažím se uplatňovat time management, což se někdy daří více někdy méně. Kritériem pro mě je rozdělení plnění úkolů dle časové matice – to je vyčlením, co je neodkladné, co chvíli počká, co může být vyřešeno až za týden, čím se nemusím zabývat vůbec. Stanovuji, co lze delegovat na jiné osoby a pokud se osvědčí, písemně doplním na nástěnkou do tabulky delegovaných úkolů jako úkol stálý. Vše si zaznamenávám na lístky a odškrťávám splněné.*“

4.3 Máte jiný osvědčený postup jak vše stihnout? „*Vše si zaznamenávám na lístky a odškrťávám splněné.*“

4.4 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace? „*Snažím se zastavit negativní myšlenky pořekadlem, že zítra je taky den, využiji svoji intuici a vyberu pro sebe činnost, při které vím, že načerpám energii – kulturní pořad, procházka v přírodě.*“

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5. 1 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučené odborníky a jaké? „*Důležité je pro mě při nezvládnutí času navštívit seminář na toto téma, získat informace, že nejsem jediná, koho se to týká, a získám motivaci do další práce.*“

5.2 Používáte některé z metod, postupů, které znáte? „*Píšu si nejdůležitější úkoly na lístek a mám radost z jejich odškrtnutí.*“

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano - jaké? „*Používám aplikaci Magistr, který připomíná důležité manažerské povinnosti a aplikaci Správu MŠ, která sleduje provozní věci v MŠ – matrika, školné, pokladna, sledování lékařských prohlídek jednotlivých zaměstnanců a podobně.*“

5. 4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučené odborníky a jaké?

„Meditační a relaxační cvičení pro kolektiv - muzikoterapie – hrazeno z FKSP – to pomáhá nám.“

5.5 Pokud ano, osvojil jste si potřebné znalosti těchto metod prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků? *„Důležitým mezníkem bylo bakalářské studium Školského managementu. Naučila jsem se orientovat v pojmech a rozumět jim. Pro ředitele je důležité vedení lidí tak, aby kolektiv byl tým, který je ochoten jít za svým ředitelem, protože ten má vize a empatii, zná schopnosti lidí a dokáže na ně delegovat úkoly, které jim sedí. Tím lidé získávají sebedůvěru, důležitost, motivaci, ocenění, sebereflexi a jsou zpětnou vazbou správných manažerských kompetencí ředitele. Bez potřebných odborných základů je málokterý člověk tak schopný, aby toto zvládl.“*

5.6 Šíří znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak? *„Porady se v naší MŠ stávají debatou, brainstormingem, ne pouhým rozdáváním úkolů.“*

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření? *„Společné akce, výše zmiňovaná relaxační muzikoterapie, umožnění účasti na seminářích, které se zabývají duševní hygienou.“*

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? *„Měsíční porady se zřizovatelem za účasti vedoucího odboru, místostarosty pro oblast školství, kde se řeší problémy ředitelů a hledá se optimální způsoby řešení. Dám příklad. Po zápisech do ZŠ se sejdou ředitelé ZŠ a MŠ a společně se informují o tom, kam byly děti zapsané, aby nedošlo k tomu, že některé nedorazilo k zápisu nebo je zapsané na více ZŠ. Tím se ušetří čas řediteli s dohledáváním dětí, které spádově do ZŠ patří, ale zapsaly se do jiné.“*

„Mnohokrát děkuji za rozhovor a váš čas.“

Rozhovor č. 3

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „*Třicet šest let.*“

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? „*Třináct let.*“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? „*Deset.*“

1.4 Z toho pedagogů? „*Pět.*“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí? „*Šedesát pět.*“

A jste mateřská škola.

2. Zdroje

2.1 Co se týká oblasti zdrojů vlastně jakoby čerpání nebo výdeje energie. Co vás nejvíce v pracovním životě ředitelky mateřské školy vyčerpává po stránce fyzické? „*Se snažím být v daný moment na více místech.*“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie, abyste tohle vydržela, to fyzické vypětí, kde se vám zas ta energie do toho fyzického vrací? „*Hm, v mém věku už každopádně dostatečným spánkem a hm, potom pohybem, pokud možno, na čerstvém vzduchu.*“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitelky mateřské školky vyčerpává po stránce psychické? „*Neustálé řešení nějakých neočekávaných problémů, že si nemůžu naplánovat svoji práci, protože vždycky to předběhne nějaký aktuální problém, který se musí neodkladně vyřešit. A určitě taky vyčerpává, když je nějaká situace, která přináší nejistotu. To znamená, nemůžu důvěřovat pedagogovi, máme nejistotu existence školy, třeba tak tyhle ty věci jsou taky vyčerpávající.*“

Je to dlouhodobý, existenční? „*To je totiž takový, že to není jakoby každodenní stres, ale když tam je pořád v pozadí a je tam, tak se stejně vždycky pak někde projeví.*“

2.4 Kde čerpáte energii po stránce duševní, psychické? „*No tak tady určitě mě nejvíce nabíjí vlastně lidi, komunikace s lidmi, jestli-že je tam pozitivní reakce, je tam nějaký soulad myšlenek, tak určitě tam, to je asi největší zdroj, zpětně jakoby od lidí a dětí, spokojenost a potom*

ty další takový techniky, spíš týkající se jako psychohygieny, zejména cvičení jóga četba duchovní literatury, poslech, poslech dá se říct také duchovní literatury.“

„Ještě takový dodatek, k tomu, když by ses mě ptala na stránku dobití psychicky v takovém tom osobním celkovém životě, tak asi trochu odpovím jinak, než když se jedná o dobití psychiky po tý jako pro tu svoji profesi. Tam opravdu mě nejvíce nabijí zpětně ty lidi. Spokojenost toho týmu, učitelé nebo vůbec těch zaměstnanců, spokojenost rodičů, dětí. Tak tam vždycky, ať je člověk třeba totálně vyčerpan, tak tam je velký pak přívál energie, když cítíš, že vlastně, to co vydal tu námahu, že vlastně přinesla zpátky to ovoce, ten výsledek “

„Ale kdybych měla odpovědět jako dobití jako celé osoby člověka, tam pak rozhodně musím přiřadit nejenom ve vztahu k lidem, ale třeba i sama ve vztahu k té přírodě, která mě každopádně dobijí a musím říct, že především slunce, světlo. A když člověk vlastně může pobývat na tom slunci někde venku a v té přírodě, tak tam je určitě to psychický dobití. Ale nejvíce, nejvíce v té profesi to jsou rozhodně ty lidi. “

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě vyčerpává v oblasti sociální? *„Oblast sociální je taky poměrně široká, já tady. “*

Tak v interakci s druhými lidmi. *„Já prostě bych si tam asi dala jenom takový to heslo vztahy. Asi takhle bych to pojmla tady to sociální - vztahy. Vyčerpává mě to, že cítím i to ve své škole na té nejnižší úrovni, takový ten dopad, že pořád to školství není odpolitizováno. Že prostě tam pořád je hodně v tom, zasahuje do toho školství, prostě politika, která prostě je momentálně jakoby v tom státě, že to není oblast jenom jakoby odborná a že vlastně do toho nevstupují jako odborníci, ale že na nás má dopad spíš vždycky takový ty politický tlaky. “*

„Tak to mě hodně vyčerpává, protože se s tím velmi špatně vnitřně vyrovnávám. Neumím to od sebe jakoby oddělit a říci, ne to je jenom ta rovina profesní. Cítím, že se mě to jakoby osobně dotýká, protože mě to narušuje ten vztah radostnej ten jakoby poctivej k té práci. “

Máte na mysli něco konkrétního úplně, jakože třeba časté střídání ministrů nebo něco od zřizovatele? *„To určitě jako to střídání ministrů a vždycky s tím jakoby ty změny, který ke kterým se nespěje nějakou dlouhodobou koncepcí to tam jako pociťuju. To mě rozhodně vadí, ale řekla bych, že teď, když si vezmu opravdu jenom tu funkci ředitele a to lokální, tak třeba*

střídání jenom představitelů rady města. Že každý má třeba trošku jiný představy a potom vlastně to všechno přebudovat vždycky po těch volbách i takový ten postoj k tomu, aby, protože si myslím pořád, že by to školství mělo být jakoby v jednotě s tou radnicí v tom městě, k čemu spějeme a neměli bysme stát proti sobě, tak někdy mně to přijde hodně těžký, protože v tom školství ty ředitelé, když tam jsou vůbec delší období, tak prostě to jsou fakt profíci a teď někdy ty radní se snaží vlastně vás maj řídit a jak vás maj řídit lidi, který vůbec nejsou jako kompetentní jako odborně.“

„To asi je, já jako co se týká těch vztahů, to mě nejvíce vyčerpává, protože samozřejmě jsou pak další věci, ty vztahy na pracovišti, mezi zaměstnanci a vztahy s rodiči a dětmi. Ale tam si myslím, že vždycky, když přijde problém, tak je to nějaký konkrétní a je na tom řediteli, aby to vyřešil. Někdy to třeba trvá třeba celý rok, ale je to vždycky o tom, že od toho tam jsem ten ředitel, abych to řešil. Kdežto s těma radníma, to je už otázka daleko těžší a občas to prostě není v silách toho ředitele, aby vyřešil věci, se kterými třeba zásadně nesouhlasí.“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? *„No, já si musím říct, že tady se mi to daří asi ze všeho nejméně a teprv se to pořád učím. Spíš jakoby tu energii neztratit, protože dobití té energie v týhle oblasti je pro mě hodně obtížný. Takže abych ji neztratila, tak vždycky si opakuju takovou tu, to pravidlo, že někde jsem já a pak je to všechno kolem, který já teda musím řešit, musím na to nějak reagovat, ale nesmím to pustit jako úplně do sebe, aby mě to rozsypalo a zničilo.“*

„Takže i když s tím nesouhlasím, takže to se to pořád učím, tam dělat nějakou hranici nebo stěnu, anebo si prostě říct na posledních pět metrů už to k sobě obrazně řečeno prostě nepustím, že každá ta věc zůstane kus ode mě a já si tam udržím to své vnitřní a tu chladnou hlavu a rozvahu a nevyčerpám se tím, i když vím, že některý rozhodnutí kolem mě jsou špatný. Tak asi tak a jinak zase tu energii potom tím, že se budu setkávat nebo že komunikuju s lidma stejně smýšlejícíma jako já.“

„A nebo nemusí být pak úplně stejně smýšlející, ale jsou to lidi, který mě, vlastně mě nabije to, když si uvědomím, jak mě někdo něco mně vysvětluje a vede mě vlastně k určitý jakoby takový tý pravdě nebo vysvětlí mi nebo dobiju tam tu energii v tom, když mě někdo navede,

vysvětlí jakoby ten záměr. I když s tím třeba na začátku nesouhlasím, ale postupným poznáním pochopím jakoby ten záměr a vidím na něm třeba ty dobré hodnoty a nejenom ty špatný. A ty si vysvětlíme anebo aspoň si jenom sdělíme ty své názory, i když se třeba neshodnem.“

„Ale dobije mi energii i možnost, sdělit si názor, možnost se vyjádřit k něčemu, než když jako nemám možnost se vyjádřit. Že prostě nemyslím pořád jenom na ten jeden problém, ale dopad vyřešit zas něco jakoby jinýho úplně zas z jiný sféry života. To znamená, když by byla porada, na které by byly jako samý v podstatě nepříznivý zprávy, porada nemyslím jako, kterou si řídím já, ale když jedu já někam na poradu, tak mě potom hodně pomůže, ač třeba se tomu na začátku hodně bráním, když musím jít řešit třeba zas pak nějaký rodinný problém.“

3. Kompetence

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít, dle vašich praktických zkušeností, manažer vzdělávání? *„Tak rozhodně by to měl být odpovědný člověk. Sám za sebe především a potom za veškeré své rozhodnutí, která udělá a za způsob vedení lidí, které vede. Rozhodnutí, která udělá vlastně by měla být správná, čili další kompetencí kterou bych vyzdvihla je moudrost toho člověka. Získaná profesními znalostmi, praxí, ale i moudrostí, kterou získal ze života. Pak by tam měly být kompetence k vedení lidí, kam bude patřit určitě, komunikace, empatie a v neposlední řadě ještě z té další oblasti, nevím, jestli až úplně kompetence, ale měl by to být zdravý člověk, protože kdyby ten člověk byl odpovědný, moudrý, uměl vést ty lidi, ale nebyl zdravý, tak si myslím, že prostě nemůže tu funkci vykonávat, takže to zdraví bych tam někde nad to všechno asi nadsadila.“*

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

4.1 Takže z oblastí metod a postupů, které využíváte k tomu, abyste si udržela a rozvíjela své osobní kompetence se zeptám, jestli máte stanovenou nějakou svou vizi, cíl? *„Ano, mám.“*

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jestli, tak jak? Máte jiný osvědčený postup jak vše stihnout? *„Já si myslím, že určitě uplatňuji a víc to cítím teď v tomhle období, jednak jako věkem a jednak i po těch třinácti letech ve funkci, že abych to vysvětlila, že když jsem nastoupila do funkce, tak si myslím, že jsem*

vlastně ten time -management moc neuplatňovala. Že prostě , tak jak úkoly šly, jsem je řešila a nepřemýšlela jsem moc nad prioritama. Všechno bylo důležité a naléhavé a měla jsem na to víc energie. “

„Myslím si, že teď ve věku vlastně po padesáti letech, když člověk i víc vlastně získal zkušeností se svojí vlastní osobní výkonností, tak rozhodně vím, kdy udělám víc úkolů, víc práce, dovolím si pak klidně třeba i na čtvrt hodiny, dvacet minut opravdu odpočinout a pak pokračovat, protože vím, že budu daleko efektivnější, než abych si neodpočala a třeba další tři hodiny pracovala na, s minimální výkonností. Takže určitě to je spíš v tý každodenní práci. Pakliže posoudím využití time managementu třeba v týdenní rytmu, měsíčním nebo i podle ročních období, tak určitě. “

Tak jo, tak já teď nevím, jestli mám ještě pokládat další otázku. Máte jiný osvědčený postup, jak vše stihnout včas?

„ Osvědčený postup mám asi takový, že je potřeba někdy se od chodu té organizace prostě nějakým způsobem oddělit to znamená i tu práci si vědomě vzít opravdu domů a ne, že ji třeba, i dřív z té práce odejít nebo si prostě vyhledat tu klidnou místnost, což bohužel v té škole není, protože vás vždycky někdo hledá, tak to mám osvědčený, že tam opravdu dělám pak, když mám nějaký úkol, který potřebuju vyřešit, napsat, třeba nějakou větší zprávu nebo něco zpracovat, tak je vždycky lepší se od toho chodu té školy někde chvilku oddělit. Opravdu si na to najít prostor a čas. “

„Spíš jakoby je to jak se říká, nebrat si práci domů, ale v tomhle případě si radši odejít z práce dřív, vzít si ji úplně do klidu, kde víš, že tě nebude nikdo rušit. “ „Tak přesně tak. “

4.3 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace?

„Tak pokud v ní nemusím setrvat, tak určitě změnou činností. Pokud můžu vůbec odejít ze zaměstnání už, je to prostě organizačně možný, tak určitě mě v tu chvíli pomůže sport zase spojený, pokud možno, s pobytem venku nebo jóga, určitě, nebo tak nějak intuitivně, když cítím, kde je jakoby ta pravda nebo k čemu se kloní, tak asi to mně i pomáhá a pak mně hodně pomáhá, když aktivně naslouchám nějaké moudrosti života, nejčastěji na You Tubku,

když si pustím a vyslechnu tam různé příběhy ze života, tak se dostanu jakoby nad tu konkrétní moji stresovou situaci, najednou je daleko menší, protože zjistím, že tu hloubku toho života celého. “

„Asi pozitivní myšlení, nejvíce asi komunikace s přáteli, technika dýchání, meditace, sport a dostatek spánku. “

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

Ted' se dostaneme do oblasti vzdělávání, v oblasti duševní hygieny a sebeřízení.

5.1. Znáte jako manažer vzdělávání nějaké konkrétní metody a konkrétní postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny, co se týká oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? *„Tak asi bych to neuměla odborně už nazvat, ale určitě proti syndromu vyhoření doporučím neustálé vzdělávání, protože to vždycky člověka nabije něčím novým, co chce potom v praxi vyzkoušet, takže to bych řekla, že je nejlepší to syndrom proti syndromu vyhoření vyskočit vždycky ze stereotypu. Ač je unavený, tak přesto je dobrý, když se jede na třeba na nějaký seminář, tak to. “*

„A potom k takový duševní hygieně já hlavně v práci ted', protože jsem trošku poznala jaký jsem typ, pak nedovedu pracovat více hodin vcelku, ale vím, že si musím zvlášť teda v určitou časovou hodinu, v tom dni přesně vždycky někde kolem té jedné hodiny potřebuju pracovní přestávku, tak tam opravdu jako vypínám a velmi často i usnu na dvacet minut, pokud teda mně to, nejsem samozřejmě u dětí, pokud mi to ten čas dovolí a vykonávám spíš jako tu práci administrativní a pak zase dál pracuji. Takže tam jako to určitě ted' uplatňuji a také vůbec i ten biorytmus. “

„Některé práci se vlastně vracím opravdu třeba až po nějakém odpočinku, nějaké pohybové aktivitě, takže třeba až v šest hodin, třeba navečer. Nikdy nepracuji víc, nikdy nepracuji ani osm hodin vcelku, pakliže mám intenzivně pracovat. “

Můžeme říct, že Vám pomáhá kombinovat činnosti.

„ Ano, kombinovat činnosti. “

5.2 Používáte některé z metod, postupů?

Není odpověď, ale viz.5.3.

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, a jestli ano, tak jaké?

„Hm, používám jakoby záznamy, tam si píšu úkoly, které musím splnit a označuji si ty naléhavé u nich si píšu přímo datum a k těm dalším, které také samozřejmě musím splnit, ale nemusí to být třeba do dvaceti čtyř hodin.“

5.4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké?

Není odpověď, ale viz 5.5.

5.5 Pokud je tedy používáte, osvojila jste si tyto potřebné znalosti prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků? *„Prostřednictvím studia.“*

A prostřednictvím studia jako že na střední pedagogické škole nebo? „Na vysoké škole managementu. Osvojila jsem si to na studiu Školského managementu a Managementu vzdělávání. Také jsem absolvovala kvalifikační studium pro ředitele škol tu FI a tam vlastně nic k time managementu, duševní hygieně a k těmto věcem žádné semináře ani přednášky nebyly.“

5.6 Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak? *„Tak především je šířím tím, že je aplikuju v praxi. Tam rozhodně vždycky přihlížím k takové časové vytíženosti zaměstnanců. Zejména k jejich rodinné situaci a pakliže bych chtěla ty lidi vzdělávat, tak určitě také to provozuji na poradách, zejména když jsem studovala, tak jsem všechny tyto zkušenosti předávala, řekla bych téměř pravidelně, na poradách. Část porad vlastně byla o vzdělávání.“*

Jakým způsobem pečujete o své sebevědomí? *„Určitě vzděláváním. Jednoznačně jakoby vzděláváním, protože když mám tu znalost, tak prostě si pak za ni stojím a to mně zvyšuje sebevědomí a určitě i samozřejmě i péči o svůj vzhled a svou psychickou vyrovnanost.“*

Fyzický tělo taky vidíte? *„Tak to teď právě studuji. Já vlastně teď se nejvíc začínám zabývat tím tělem, to znamená hlavně tím fyzickým, prostřednictvím jógy a určitě zdravou stravou a to zejména prostřednictvím studia ajurvědy, podle ajurvědy.“*

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření? „*Tak především tím, že potřebuju trochu ty lidi znát a poznat. To znamená empatickým nasloucháním. Musím nejdřív zjistit v jaké vlastně životní situaci se ty mí zaměstnanci nacházejí, ale tím není myšleno, že vstupuju do soukromí, ale spíš se snažím poznat, kolik energie mohou jakoby té práci věnovat a v jaké životní etapě se nacházejí. Jestli jenom hledají v podstatě práci nebo jestli se v té práci seberealizují, vidím, že to je nějaký jejich sen a mají ambice v té práci postupovat, třeba na vyšší pozice. Takže to si myslím, že jakoby je základ, poznat ty lidi a poznat to ve vztahu kolik té práci oni jsou ochotni věnovat, ne jakoby z donucení a jaké vlastně na to podmínky v tom životě na to vůbec maj.*“

„*Tak to si myslím, že je základ, abych ty lidi nepřetěžovala a abych tu organizaci podle toho takovým způsobem řídila a potom samozřejmě trochu poznat i zájmy těch lidí a snažit se jim vyjít vstříc, aby ten čas, který věnují relaxaci, doma po práci, tak abych jim uspořádala třeba tu pracovní dobu tak, aby si i mohli naplnit třeba i ty své koníčky, protože pak vím, že přijdou odpočatí a nabití pro tu práci, takže se snažím třeba i tu pracovní dobu podle toho upravit a samozřejmě si myslím, že i to duševní zdraví posílím i fyzické správnou stravou těch zaměstnanců.*“

„*Takže zejména teď v poslední době se hodně zabývám tím, jakým způsobem vaříme ve školní jídelně, protože se sto procent zaměstnanců tam stravuje. Zabývám se původem potravin, způsobem jejich zpracování. Samozřejmě v rámci předpisů, které pro školní stravování jsou, ale vidím, že tam jsou velké možnosti. Dál potom se zabývám tím, aby ty lidi si v té práci měli i šanci třeba i chvíli odpočinout.*“

„*U pedagogů je to velmi obtížné, protože ten pedagogický proces je vlastně nebo ta práce s dětmi je nepřetržitý ten provoz, ale přesto uvažuji tak, aby v té práci byly takové momenty, kdy se ty učitelky třeba překrývají a ta jedna má vůbec třeba tu možnost takové té základní hygieny, aby vlastně třeba měla čas jít se v klidu najíst, svléknout, převléknout a podobně.*“

„*A jestli tady ještě předcházím syndromu vyhoření, tak tam zase se budu už opakovat. Myslím si, že nejlépe syndrom vyhoření pomůže sebevzdělávání, jak třeba v nějakých seminářích, tak možnost navštívit kolegyni, prodiskutovat jakým způsobem ona dělá práci, výměna zkušeností a podobně. Prostě poznat i další způsoby práce.*“

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? „*To nemohu rozhodně říci. Zřizovatel si myslím, že rozhodně ne, ale zas tady narážím na to, že vlastně tady podléháme politické situaci a ne jako odbornému vedení.*“

„*Určitě jako dobře na tu psychiku ředitelů působilo, že ta předchozí starostka stanovila, že vlastně odměnu ředitelé dostávají za to, že se vlastně tomu zřizovateli, že mu pečují o majetek, že ho chrání, že ho obnovují, že plánují ty opravy, že to sledují, že jim to není lhostejné. A to, co mě třeba hodně duševně, opravdu i psychicky mrzelo, srazilo mě to i motivaci k práci, i si myslím, že, mě to pravdu vzalo energii, bylo, když nastupující zřizovatel vlastně nám upravil způsob hodnocení těch ředitelů, snížil nám odměny na polovinu a nikde v tom hodnocení se neobjevilo vlastně, že se máte nějakým způsobem starat o majetek toho města, toho zřizovatele.*“

„*Takže to určitě nepůsobí na psychiku dobře.*“

„*Mnohokrát děkuji za rozhovor a váš čas.*“

Rozhovor č. 4

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „36 let“

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? „8 let“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? „23“

1.4 Z toho pedagogů? „11“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? „140“

2. Zdroje

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? „*Po stránce fyzické mě asi vyčerpává sedavá práce, nemožnost aktuálně se pohybovat, že na to není dost času, málo pobytu na čerstvém vzduchu.*“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce fyzické? „*Snažím se o jakýs takýs zdravý styl života a pokud to jde, jdu do přírody, a když můžu, tak si zaběhám a vycházka je určitě nejčastější způsob.*“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické? „*Nejvíce bych vyhodnotila operativní management, protože mám občas být na třech místech najednou a chtějí po mně tři lidé mou pozornost a mou osobu.*“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce duševní? Kde čerpáte

zdroj, abyste to zvládla? „*Svůj zdroj pro výkon práce je pro mě velkým zdrojem energie. To, že se můžu s kolegyní nebo v rámci ředitelských akcí o tom bavit, to je pro mě velký zdroj energie, protože vidím, že na tom nejsem jenom já takhle sama. A jinak je to četba, sport, příroda s někým blízkým.*“ Hm.

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociální? „*Jakoby vztahová ?*“ Ano.

„*Tak to mě nejvíce vyčerpává kontakt s člověkem, který není pozitivně naladěný, který není schopen konstruktivního dialogu a řešení problému, které podle mě nemají vůbec nějaké opodstatnění jenom slouží k tomu, aby rozešťval lidi mezi sebou.*“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? „*Pobytem mezi mými kolegyněmi, mezi kterými je mi dobře. Já myslím, že se každý den do práce těším, mám kolem sebe příjemné lidi a mám příjemné přítelkyně a kolegyně na studiu. Rodina je taky nezastupitelná, takže z té čerpám hodně také, hlavně moji synové ty mi dávají velkou radost ze života.*“

3. Kompetence

3.1 Jaké osobní kompetence důležité pro vaši osobní spokojenost a spokojenost v práci si myslíte, že by měl mít ředitel školy? Uveďte tři až čtyři příklady, o kterých jste přesvědčená, že jsou nejdůležitější. „*Tak určitě hm, být otevřená, vědět, že se mohu na kohokoliv obrátit v kolektivu a kolektiv zase musí vědět, že se kdykoliv může s jakýmkoli dotazem a problémem obrátit na mě. Umět si zorganizovat čas, s tím mám trochu problém. Já mám výhodu, že jsem pozitivně naladěná a to myslím, že od toho se vyvíjí všechno. Že v testu MBI mi vyšlo, že*

jsem pozitivní a optimistka. Takže od toho myslím si, že vychází vše, že si myslím, že se snažím na sobě pracovat, že se snažím rozlišovat, co je důležité a co ne a že vše se snažím řešit s úsměvem a nějakou vstřícností ke kolegyním a k rodičům.“

Když to teda shrneme. Ocitnete se v roli stávající ředitelky a měla byste vybrat budoucí ředitelku. Na to se ptám, jaký, jaký byste?

„Pokud bych měla vybrat ředitele, tak bych na něm nejraději shledávala kvalitní komunikační dovednosti, ty jsou absolutně prioritní, aby uměl reagovat na jakékoliv situace. Bylo by dobré i takové situace novému řediteli nějaké i navodit, ač teda sama bych je nechtěla prožít, jak bude reagovat na modelové situace. Což mi trochu připomíná to assesment. Komunikaci, otevřenost, iniciativu ve vzdělávání sebe sama, jít pořád dál a radost z práce.“

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

Třetí oblast otázek se teda bude vztahovat k metodám a postupům, k udržení a rozvoji osobních kompetencí.

4.1 Vy jako ředitelka máte stanovenou nějakou svojí osobní vizi, cíl? To co chcete, kam směřujete, čeho byste chtěla dosáhnout? *„Nemám ho napsaný, ale mám vizi sebevzdělávat se, protože mě to baví. Být dobrou ředitelkou tak, že vím, že kolektiv se o mě může opřít a mít spokojený kolektiv a spokojené děti v mateřské škole.“*

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak? (Máte jiný osvědčený postup jak vše stihnout?) *„Time management neuplatňuji. Jsem člověk, který pracuje rád pod tlakem a jako termíny jsou pro mě výzvou.“*

4.3 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace? *„Techniky dýchání mi pomáhají zvládat stresové situace. Uvědomuji si, že úplně neuvědoměle je provozuji. Dále mi pomáhá setkávání a komunikace s kolegyněmi a s přáteli, kde můžeme situace rozebírat a vždycky tam vyjde nějaký návod, jak se s tou situací poprat a poslední, možná bych řekla, pozitivní myšlení.“*

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5.1. Takže další oblastí je vzdělávání v oblasti duševní hygieny. Jde mi o to, zda ředitelé znají metody a postupy udržování a rozvoje duševní hygieny doporučované odborníky. Znáte tedy nějakou takovou metodu? *„Metody a postupy, řekla bych, že pro mě je opravdu*

důležité vědět, jak se říká dead line, poslední datum, kdy musím práci odvést, takže to je pro mě stěžejní, tím se řídím. Potom se snažím delegovat činnosti, které je možné delegovat, takže ty deleguju. Jestli tady těch 5 P tu potřebu času, plánuju si to a rozhodnu se, jak kterou tu činnost jakoby zasunu do toho mého denního kalendáře. “

5.2 Používáte některé z metod, postupů.?

Odpověď viz předchozí otázka

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano – jaké?

(manažerský diář, aplikace)

Není uvedeno

5. 4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučené odborníky a jaké?

Není uvedeno v nahrávce

5.5 Používání těchto metod jste si osvojila prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo jak? „*Větší měrou jsem si je osvojila studiem vysoké školy - management. “*

5.6 Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, dětem a jak? „*Určitě je šířím, nenechávám si je pro sebe, protože chci, aby moje kolegyně byly vzdělané a mohly se lépe pohybovat v této sféře, takže je to nejčastěji poradami. “*

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitelka o duševní zdraví svých zaměstnanců? „*Určitě to jsou společné neformální akce, společné formální akce jako Den učitelů a vánoční akce a potom je to scházení se ve třídách a probírání aktuálních informací a aktuálních situací. “*

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání?

„*Ne “* Děkuju vám za rozhovor. „*Prosím. “*

Rozhovor č. 5

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „*Šestnáct let.*“

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? „*Šestý rok.*“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? „*Dvacet šest.*“

1.4 Z toho pedagogů? „*Dvanáct na základní škole, čtyři v mateřské škole, jednu vychovatelku a jednu asistentku pedagoga.*“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? „*Sto čtyřicet na základní škole a padesát v mateřské škole.*“

2. Zdroje

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? „*Práce vsedě u počítače.*“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce tělesné? „*Při sportu, pobytem v přírodě.*“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické? „*Přerušování práce a když se sejde moc věcí najednou.*“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce duševní? „*Sport, pobyt v přírodě, fotografování, práci na zahradě.*“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociální? „*Neděje se to, ale asi by mě vyčerpávalo, kdybychom mezi sebou měli kolegy, kteří by nebyli empatictí, nebyli ochotni pomoci a nedokázali pracovat v týmu. Co se týče rodičovské veřejnosti, mám radost, když se nám podaří pomoci řešit rodičům problém se vzděláváním dítěte, například když změní školu a u nás pak lépe prospívá, najde si kamarády, rodič je spokojený, pak jsem i já.*“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? „*Vlastně jsem to už řekla. Dobrými vztahy. Ve škole i doma.*“

3. Kompetence

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít dle vašich praktických zkušeností manažer vzdělávání? Uveďte čtyři, o kterých jste přesvědčen, že jsou pro osobnost ředitele nejdůležitější: „V první řadě si myslím, že ředitel by měl být především lídrem. Někým, kdo má vizi, kam chce, aby se škola za nějaký čas dostala, jak by měla vypadat, jací by měli být žáci, rodiče a učitelé, samozřejmě je trochu manažerem a trochu úředníkem. Ale manažery by se měl hlavně obklopit, třeba svými zástupci. Ředitel jako lídr se zaměřuje na strategii a vizi, vytváří pravidla a předvídá a vyvolává změny, inspiruje svůj tým, určuje směr, umožňuje rozhodování dalším a zaměřuje se na vztahy a umí řešit konflikt.“

„Manažer řeší každodenní úkoly, denně řídí a kontroluje dodržování pravidel, konflikty řeší, ale snaží se jim vyhnout, zaměřuje se na transakce..., což je dle mého ideální zástupce.“

Ano, ředitel by měl být pozitivní, otevřený, komunikativní, empatický, pracovat se stresem se je potřeba učit stále, měl by mít sociální citění, měl by se umět ovládat, měl by umět dokončovat, také mít schopnost sebereflexe a uznat, pokud udělá chybu.“

„Na druhou stranu si myslím, že úplný extrovert není ideální, ten stále upozorňuje na sebe a potřebuje „diváky“ a obdiv, takže je lepší mírný introvert, je pracovitý, má nápady a umí tvořit a umožní vyniknout svému týmu.“

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

4.1 Máte stanovenou nějakou svou vizi, cíl? „Ano, rozhodně mám vizi, jak by měla vypadat naše škola. Měla by být bezpečná pro všechny – tedy každý žák by měl mít možnost zažívat úspěch. Škola, ve které by žáci, učitelé a i rodiče přemýšleli o tom, co, jak a proč děláme, škola, ze které by odcházeli žáci s dovednostmi potřebnými v dalším životě.“

„Ano, máme dlouhodobý plán i roční plány, o všem přemýšlíme, diskutujeme, zpětnou vazbou je spokojenost žáků a rodičovské veřejnosti. Zvyšující se zájem o naši školu a zvyšující se počet žáků z jiných obcí a měst.“

„Optimalizace? To je jednoduché. Čas určený k práci naplňuji prací. Čas k odpočinku, rodině a zdraví věnuji odpočinku, rodině a zdraví. Například doma vypínám služební telefon.“

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak? Ano, práci si časově rozvrhnu, ale časový plán neustále koriguji a upravuji podle aktuální situace. Něco má termíny pevné – výkazy, statistika, ekonomika, vyučování a podobně. Ostatní je změnitelné. A přitom všem je potřeba myslet na své svoje pracovní i jiné rytmy.

Ano, odměňuji se. Jdu na dobrou kávu s kamarádkou, koupím si něco pro radost a nebo taky relaxuji tichem přírody“

4.3 Máte jiný osvědčený postup jak vše stihnout? *Všechno se stihnout nedá. Co se neudělá dnes, udělá se zítra“*

4.4 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace?

„Časový plán je dobrá věc, ale nesmí moc svazovat, z toho by byl jen stres, že se něco nestihlo.“

„Stres mi pomáhá zvládat změna činnosti, zpomalení tempa, přestávka na kávu nebo popovídání s přáteli, nejlépe venku na vzduchu a slunci. Také sportuji, hodně spím, fotografuji. A také plánuji, mám sny. To je nejlepší antistres.“

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5. 1 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? *„Úkoly roztřídím dle naléhavosti, časové náročnosti a druhu úkoly, jaké vyžaduje soustředění. Jednoduché činnosti dělám s otevřenými dveřmi, v době, kdy probíhá vyučování, zvoní, kolegové mohou vcházet a řešit se mnou pracovní záležitosti. Náročnější pak dělám za zavřenými dveřmi nebo dokonce jinde. Funguje to.“*

„Úkoly si píšu – každý den, týden, měsíc. Delegování je nutností, účinná komunikace a asertivní jednání se snažím vhodně používat. Některý čas neplánuji nic, aby se mohly řešit nena-dále věci.“

5.2 Používáte některé z metod, postupů, které znáte?

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano - jaké? *„Mám měsíční harmonogram školy, vlastní diář. To stačí.“*

5. 4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? *„Ano, naslouchám svým pocitům, nepřetahuji přes moc...změním činnost, přeruším práci, jdu ven, nebo nakoupit nebo se psem. Někdy se večer vracím k práci doma u počítače,*

když je klid. Relaxuji, jak už jsem řekla, sportem, klidem, prací na zahradě, fotografováním, komunikací o něčem jiném. “

5.5 Pokud ano, osvojil jste si potřebné znalosti těchto metod prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků? *„Něco na seminářích bylo. Jinak jsem se o to zajímala spíš soukromě. “*

5.6 Šíří znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak? *„Povídáme si při kávě, někdy na poradě. “*

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření? *„Pořádáme akce jako bowling, posezení před Vánocemi, společná školení, i na téma syndrom vyhoření, stres, individuální neoficiální rozhovory jsou běžné. Také společné zájezdy a divadlo. “*

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? *„Ne “*

„Mnohokrát děkuji za rozhovor a váš čas.“

Rozhovor č. 6

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? *„ Takže, čtyři roky jsem učil jako řadový učitel a teď je to, tuším, že osmý rok. “* „, takže jako že dvanáct dohromady.“, *„Hm. “*

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? *„Osm let“*

1.3 Kolik máte zaměstnanců? *Padesát šest. “*

1.4 Z toho pedagogů? *„Třicet šest. “*

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? *„Pět set čtyřicet. “*

2. Zdroje

„Ten rozhovor se bude týkat čtyř oblastí zdrojů, neboli, kde čerpáte energii, kompetence, teda vlastnosti, zkušenosti manažerů osobní, metod a postupů k udržení rozvoje těchto kompetencí a vzdělávání v této oblasti. Tak u té první oblasti.“

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? Jestli něco takového je? „*Hm, po stránce fyzické asi nikoliv, spíše. Tam skutečně jako problém nemám, protože si myslím, že mám docela jako velké fyzické fond. Spíš ta psychická zátěž je tam problém pro mě.*“

„Stejně je to taková jednotu, psychická, fyzická, sociální ty osobnosti, tak.“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce fyzické? „*Čerpám z toho, že se snažím sportovat, takže ze sportu.*“

„Můžete být konkrétní? Co byste doporučil třeba?“ „*No asi všeobecný rozvoj.*“

„*Protože konkrétně ty můj sporty, jezdím na vodě, ale to nevím, jestli je zrovna to.*“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické? „*Velké množství organizace a obrovské množství administrace.*“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce psychické? „*Snažím se odpočinout v tom sportu, ne jenom teda fyzicky a mít dostatečný fyzický fond a samozřejmě mi to pomáhá i psychicky.*“ „Hm.“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociálních vztahů? „*Nejvíce mě vyčerpává vztah s rodičem, který nechce, hm, nechce přijmout mé logické argumenty.*“

2.6 Tak a jakým způsobem čerpáte energii v tady té oblasti „*No nejvíce mě nabíjí to, když se dílo daří. To znamená, se mi podaří někoho zlomit, podaří se mi ho přesvědčit a jsem optimista v tom, že, že vždycky ty problémy řeším jenom u konkrétních rodičů a ta většina je v pohodě a je, třeba, je spokojená.*“

„*Když se vždycky dílo daří, tak paráda, no. Ted' třeba na lyžařském výcviku ke mně přijela jedna holčička a vzpomněla si na relativně jako zajímavou věc, kdy prostě spadla ve čtvrté třídě, když byla poprvé na lyžích a člověk ji jako pomohl vstát a ona si to prostě doted'ka*

pamatuje. A tak jako říká, že ji to hřeje u srdíčka doted'ka, takže to jsou takové ty světlé momenty, no. “ „To je krásný.“

3. Kompetence

„Když byste byl u konkurzu, vy byste tam byl ten, kdo vybírá, jaký byste chtěl po tom řediteli, aby měl kompetence, aby měl vlastnosti, schopnosti, dovednosti po stránce osobní, protože vy už víte, jak, co potřebujete, abyste všechno tohle vydržel.“

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít, dle vašich praktických zkušeností, manažer vzdělávání? Myslím si, že je hrozně důležité, aby to nebyl jenom úředník, protože to k tomu hodně svádí, aby člověk jenom seděl za stolem. Chtěl bych po něm, aby používal nebo alespoň, aby byl odborník v těch moderních metodách výuky, aby v žádném případě, to nebylo jenom o frontálním???? pojetí. Chtěl bych, aby se snažil budovat zdravé třídní kolektivy, aby prostě u něj byla priorita i vícedenní aktivita s dětma mimo školu.“

„Takže aby byl takový otevřený všemu?“

„Určitě.“

„Aby pro něj klima na škole prostě bylo jedno z nejpodstatnějších témat, aby prostě ty děti nechodily do školy se strachem.“

„Děkuju“.

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

4.1 Máte stanovenou sám svoji nějakou osobní vizi, cíl nebo já nevím, dlouhodobější, pět, deset let?

„Určitě, ale nestanovoval jsem si ji úplně sám, ale, ale prakticky s celým učitelským sborem jsme plánovali vizi, jakým způsobem chceme tu školu rozvíjet.“

Či máte svoji nějakou osobní vizi, cíl?

„Určitě. Chtěl bych se zdokonalovat pořád ještě rozvíjet v rámci, v rámci moderních metod učení. Potom bych chtěl možná poznat co největší počet škol, abych prostě neznal jen ten svůj rybníček, ale znal i školy, nejen v Čechách, ale i zahraničí a pokusil jsem se tam i inspirovat, proto aby, aby prostě jsme to případně zavedli i u nás. “

„ Z takového toho osobního hlediska se musím snažit nebo mám takový plán, prostě jsem vytvořil kvalitní tým pro to, aby na to člověk nebyl sám a dobře fungovalo předávání informací a případně nějakých kompetencí. “

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů, organizujete, máte nějaký skvělý nápad, jak to, který byste doporučil i pro organizování času?

„Hm, nic zásadního prostě. Je jedno místo, kde, kde si to prostě člověk všechno píše, nějaký diář a vedeme k tomu i děti. Každé dítě vlastně má u nás od druhé třídy žákovský diář, kde si prostě plánuje veškerou svoji část. Může to být prostě otázka školních aktivit, ale i mimoškolních. A co je velmi zajímavé je to, že když od nás odchází děti třeba na konci prvního ročníku na gymnázium, tak bývá pravidlem, že minimálně dva až tři si prostě pro ten diář přijdou k nám a chtějí si ten diář odnášet i tam, protože jim vyhovuje a je to perfektní. Takže.“

Hm, tak to je skvělý. „ Takže velká no to. “

Že to už vlastně takhle předáváte, učíte hospodařit s časem ty děti, tak to je pěkný.

4.3 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace?

„ No, snažím se je řešit s klidem, ale vnitřně teda ten neklid a stres tam vždycky je a snažím se jím předcházet a plánovat rizika. To znamená, když budu muset rozhodnout nějakou věc nebo připravuju ji, tak se na to snažím podívat i jakoby z pohledu té druhé strany a předvídat rizika a snažit se je jako vyřešit ještě předtím, než, než nastane problém. “

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

Tak teď se dostáváme do oblasti vzdělávání v oblasti duševní hygieny a sebeřízení.

5. 1 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké?

„Tak určitě znám. Zním spoustu, spoustu relaxačních metod a například mě teďko napadá, ale, že bych je přímo já jako na sobě praktikoval. Do té situace jsem se ještě nedostal. A co se týká syndromu vyhoření, cítím, že opravdu u učitelů jako tady ten syndrom reálně hrozí i teda ,dejme tomu, i u mě jako u vedoucího pracovníka ve školství. Ale nikdy jsem se nedostal do té doby nebo do té situace, kdybych prostě už cítil, že už je to za hranou. Takže zatím jsem neřešil.“

Takže ty diáře a jestli používáte nástroje nebo prostředky pro hospodaření s časem, to už jste říkal, že teda používáte diáře i pro děti. „Hm. “

„ Používám diáře papírové i elektronické. “

Máte nějaký konkrétně elektronický, který byste doporučil? „Ne, ne, to ne. “

„ Ale provázanost jako počítač a telefon, prostě tohle všechno to všechno ulehčuje a je potřeba to brát tak, že všechno musí být co nejjednodušší, tak, aby se prostě tím člověk nezdržoval. “

A můžeme ty e-maily? „Mně třeba chodí sto padesát emailů denně a jenom obyčejná, obyčejná třídění těch e-mailů do složek mi hodně pomáhá, protože v tu chvíli se dá krásně jenom po zapnutí emailového klienta vyfiltrovat z toho obrovského množství informací ty zásadní. To znamená česká školní inspekce, něco z města, od zřizovatele, z kraje a hned to z toho vyskočí a prostě nemusím to hledat v balíku sto padesáti zpráv. “

Používání klávesových zkratek.

„ Používání klávesových zkratek Takže třeba rozkliknu si tady nějaký e-mail, takže abych ho zavřel, tak musím najet na ten malej křížek a prostě ho zavřít, ale klávesová zkratka Ctrl a W mi to okno zavře. “ Hm.

„ Takže já si prostě jedu a vlastně ovládám to dvěma rukama prostě, že to je taky docela dobrý. Ctrl + W mi prostě smázne jedno to okno. “

Takže pracovat i s tímhle tím...

„ Myslím si, že teda tohle je hodně, hodně důležitý, no, protože to mně pomáhá velmi. “

A otvíráte si třeba maily po příchodu ráno do práce?

„ Ne. Ne, že bych to měl prostě nastaveno, že budu dělat od osmi do půl deváté e-maily. Tak to nedělám, protože asi by to nějakým způsobem šlo, ale každý den je jiný a já ani nejsem jako na sebe důslednej, že bych jako dodržoval nějakou takovouhle režim. “

„ Tak oni třeba tvrdí, že, že třeba ten Thunderbird nebo Outlook vám háže prostě takový, že vám přišla nějaká pošta. “

„ I když třeba to není zaplý a oni tvrdí, vlastně, že už třeba jenom tohleto vás rozhodí, že vás to vlastně vytrhne z toho, co zrovna děláte. “

„ A že je dobrý třeba to vyhodit, že, že, že a platí to obecně, že spousta těch programů vám prostě háže hlášku něco mi přišlo nebo to, tak to všechno pak povypínat, protože vás to prostě pak jakoby všechno zdržuje. “ Tak děkuji.

5.2 Používáte některé z metod, postupů?

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano - jaké?

Odpověděl v nějaké z předchozích otázek

5. 4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučené odborníky a jaké?

Odpověděl v jedné z předchozích otázek

5.5 Pokud tyto metody používáte, vy už jste o tom mluvil, osvojil jste si potřebné znalosti těchto metod prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků?

„No, z funkčního studia jsem si neodnesl mnoho, takže tam, tam skutečně ne. A dalo by se říci, že je to další vzdělávání pedagogických pracovníků, ale spíše to byl projekt, který, který byl zaměřen na rozvoj škol a my jsme měli to štěstí, že jsme se do toho projektu dostali. “

„ Ten projekt se jmenoval „Školy v pohybu “ a byli jsme vybráni jako jediná škola v Jablonci a prakticky nás tam bylo deset těch škol, takže jsme měli štěstí, že jsme do tohodle šli. A do tohodle projektu „ Škola v pohybu “ jsem naskočil, nebo byla vybrána naše škola rok potom, co jsem dělal ředitele, začal dělat ředitele školy, s tím, že ten projekt byl zaměřen na několik fází. “

„První fáze byla rozvíjení širšího vedení školy, ať už se to týkalo prostě plánování, time - managementu, řízení lidských zdrojů a řízení svého času. Pak tam bylo ještě prostě vedení kolektivu a tak dále. Částečně se to týkalo i teambuildingových aktivit. To znamená, načerpával jsem spoustu, spoustu zajímavých možností, jak tmelit například náš učitelský sbor. “

„ A pak tam byla druhá část, část, kde jsme jednak teda tvořili s celým učitelským sborem, tu vizi školy a ještě vlastně bylo několik stáží pro celý učitelský sbor. To znamená, že věnovali jsme se kooperativnímu učení, jeli jsme se podívat na dvoudenní stáž do Základní školy Doktora Malíka v Chrudimi, kde prostě tu kooperativní výuku dělají už dvacet let. Mají s tím prostě jenom ty nejlepší zkušenosti a takovou tu teorii, kterou jsme brali, jsme tam viděli v praxi a hodně to pomohlo k tomu, že se ty učitelé tímhle tím směrem trochu nastrovali. “

Můžu se vás ještě zeptat, kdo to organizoval nebo kdo to, ten projekt.

„ Byla to společnost AISIS. “ Hm. „ A hlavní garant byl právě pan ředitel z Chrudimi. To byl xxxxxxxx “

5.6 Když tyto znalosti jste si osvojil nebo si je osvojujete, předáváte je nějak dál kolegům a žákům?

„ No, snažíme se, snažíme se. Jedna, jedna možná z takových maličkostí, ale zrušili jsme zvonění na konci hodin, kde v každé třídě jsou hodiny, které jsou řízeny dálkově. To znamená všechny jdou úplně stejně. Konec hodiny určuje učitel. To znamená, končí takové ty odpočítávání tři, dva, jedna pouštím tužku, ale co nám to hodně přineslo bylo to, že děti začly ty hodiny brát jako, jako prostě hodnotu a začly si ho skutečně plánovat i společně s těma kalendářema, s těma kalendářema nebo plánovačema, co mají každý dítě i učitel i ředitel. “

„ A projevilo se nám to třeba na našich výjezdech, když prostě třeba měla být schůzka na snídani třeba v osm, tak prostě se nám běžně ty děti trousily i deset minut po srazu. A v momentě, kdy jsme zavedli třeba tohleto to, tak ty děti skutečně umí pracovat s tím časem a jsou zvyklý ho sledovat už i od nás ze školy a tím pádem jsou prostě pak dochvilné a opravdu to berou jako, jako věc, která je potřeba plánovat a sledovat. “

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření?

„ No, snažíme se mít otevřené dveře, takže to znamená, že na žádný problém tady není nikdo sám a když je nějaký problém, tak se ho snažíme řešit, dát hlavy dohromady a v žádném případě tady nemám tady na kanceláři napsané třeba hodiny, kdy ke mně učitel může přijít, prostě může přijít kdykoliv, když je čas. “

„ Hodně nám pomáhá společné vzdělávání a skutečně po zkušenostech z toho zmiňovaného projektu vyrážíme každý rok s celým učitelským sborem na začátku školního roku na vícedenní aktivitu, kde ty učitelé mají hlavně to školení, které prostě tam organizuju, ale částečně je to prostě samozřejmě na zajímavých lokalitách, kde, kde prostě ty učitelé třeba nikdy nebyli. “

„ Jedno celé odpoledne je věnované nějaké teambuildingové aktivitě, takže, takže je to stmelování kolektivu, velmi se nám to osvědčilo i proto, že se nám samozřejmě částečně točí učitelé, takže prostě se tam vzájemně poznají i nováčci s těma staršíma nebo spíše zkušenějšíma učiteli a tímhle směrem, si myslím, je potřeba s tím kolektivem pracovat. “

Děkuju.

5.8 A můžu se zeptat, zda pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? Napadá vás něco?

(Smích). “ Dlouhá pauza. Asi ne, jasně. Myslím si, že zřizovatel o naše zdraví nepomáhá nám, ale je ještě jako ale otázka, z té druhé strany, pokud, jestli by kdyby se o něco takového snažil, jestli by to vůbec padlo na úrodnou půdu, protože, co se týká třeba opravdu stmelování kolektivu je třeba, aby se budovala vnitřní motivace. To znamená, když do nějaké akce jdu, tak nejen z podstaty, že to prostě organizuju já jako třeba zřizovatel nebo ředitel, ale prostě je potřeba budovat u těch lidí vnitřní motivaci, to znamená proč spatřují v tom smysl, vazba s tím reálem, případně možnost volby. “

„ U nás je třeba takové pravidlo, že všechny tyto aktivity jsou na dobrovolné bázi, to znamená, že, prostě učitel se dopředu rozhodne, jestli se toho zúčastní nebo nikoliv. Shodou okolností třeba teď po šesti letech se pojedem znova podívat do té základní školy v Chrudimi. A jedou, většinou na začátku jezdí vždycky všichni, byť je to dobrovolné a teď zůstávají jenom prostě pro jednotky učitelů, protože mají někde jako nějakou jinou práci, jinak jedou všichni. “

Tak já vám moc děkuju za rozhovor a váš čas.

„ Rádo se stalo. “

Rozhovor č. 7

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „*Dvacet šest let. Z toho čtyři a půl roku na mateřské dovolené.*“

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? „*Sedmým rokem, dva a půl let na odboru školství, čtvrtým rokem na škole.*“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? „*Třicet sedm.*“

1.4 Z toho pedagogů? „*Dvacet osm.*“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? „*Čtyři sta padesát.*“

2. Zdroje

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? „*Paradoxně minimum pohybu během pracovního dne.*“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce tělesné? „*Ve sportu a wellness. Aerobic, plavání, cyklistika, turistika...vše rekreačně.*“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické? „*Práce ředitele je prací duševní, takže vyčerpává samotná práce – řešení situací, příprava projektů, školních akcí, jednání s rodiči.*“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce duševní? „*Odpočinek v domácím prostředí, poslech hudby, pobyt na čerstvém vzduchu, kontakt s přáteli.*“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociální? „*Nevychování žáci, jejich vandalský přístup k vybavení školy.*“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? „*Kontakt s blízkými a kontakt se žáky, kteří ještě chtějí znát a mají úspěchy.*“

3. Kompetence

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít dle vašich praktických zkušeností manažer vzdělávání? Uveďte čtyři, o kterých jste přesvědčen, že jsou pro osobnost ředitele nejdůležitější: „*Komunikativnost, schopnost nadhledu, emoční stabilita a vstřícnost.*“

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

4.1 Máte stanovenou nějakou svou vizi, cíl? „*Na období dalších tří let, kdy mi končí funkční období, mám vizi a cíl takový, aby škola měla dobrou pověst a reklamu ze strany žáků a rodičů, kterou získáme přístupem učitelů ke všem žákům – pracujeme v těchto intencích - náročnost, pestrost, ochota pomoci, partnerství – spolupráce se zahraničními školami, mimoškolní akce, program primární prevence, potírání veškerých projevů šikany, záškoláctví...*“

„*Zaměření školy bylo nastaveno po mém nástupu do funkce v r. 2012/2013 – důraz na základní gramotnosti (matematická, čtenářská, jazykově komunikativní), dále jsme se profilovali jako škola s ekologickým životním stylem a jako škola pro podporu sportování našich žáků (podpora zdravého životního stylu).*“

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak? *Ano, uplatňuji. Stanovuji si realistické cíle a určuji priority, využívám kritéria naléhavosti a důležitosti, rozděluji si práci na etapy, deleguji úkoly. Do presu se nedostávám.*“

4.3 Máte jiný osvědčený postup jak vše stihnout? „*Lístečkovou metodu – píši si úkoly na jednotlivé lístečky a zvýrazním ty důležité, prioritní. Postupně je „likviduji“ a na konci dne (týdne) mám radost, když jich ubylo, nebo zmizely všechny.*“

4.4 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace? „*Komunikací s mými neblížšími, které žádám o konzultaci k problému (inženýrka ekonomie má pro mne vždy racionální a nezatížený pohled na věc, kolegové z oboru pomohou díky své dlouholeté praxi), sebedůvěra a sebevědomí, vlastní optimismus a změna činnosti – sport a hudba jako očistná a protistresující kúra.*“

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5. 1 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? „*Používám metodu time - managementu, o Eisenhowerově principu ale toho moc nevím. Dále si píši úkoly a ty postupně řeším a odškrťávám. Jinak deleguji, předávám zadání a kontroluji téměř pravidelně ve čtrnáctidenních intervalech splněné, vyřízené...*“

„Proti syndromu vyhoření se preventivně snažím měnit činnosti – pracovní a relaxační, odpočinkové. Naučila jsem se v odpoledních hodinách odmítat řešit pracovní záležitosti.“

5.2 Používáte některé z metod, postupů, které znáte? *„Tak metodu 5 P určitě.“*

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano - jaké? *„Zapišu si důležité termíny a úkoly do kalendáře na pracovním stole a do osobního diáře, který mám vždy při sobě. V některých případech používám diář v mobilním telefonu, který mě upozorní na termín, práci zvukovým signálem.“*

5. 4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučené odborníky a jaké?

„Pro mě je hlavní metodou k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu a prevence syndromu vyhoření pravidelný sex.“

5.5 Pokud ano, osvojil jste si potřebné znalosti těchto metod prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků? *„Absolvovala jsem bakalářské studium školského managementu a pravidelně jednou- dvakrát ročně absolvuji další semináře a kurzy s tímto zaměřením.“*

5.6 Šíří znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak? *„Nešířím plánovaně, spíše nevědomky při rozhovorech s kolegy a neformálních posezeních, při mimoškolních aktivitách. Jednou ročně organizuji celodenní školení pro pedagogů na téma měkkých dovedností, mentoring, coaching...“*

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření? *„Vzájemnou informovaností, komunikací, pořádáním společných akcí – kultura, zájezdy, výjezdní porada a teambuilding s lektorem.“*

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? *„Nepečuje.“*

„Mnohokrát děkuji za rozhovor a váš čas.“

Rozhovor č. 8

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „35 let.“

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? „Od roku 1994, to znamená kolik to je...“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? „Přes 50. Můžu říkat jenom nebo chcete přesně 51 myslím, že je to teď.“

1.4 Z toho pedagogů? „Pedagogů fyzických 32.“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení děti, žáků? „500 tam napište, ono to je mínus 10 asi.“

2. Zdroje

„Osobnost lze definovat jako relativně stabilní systém, komplex vzájemně propojených somatických a psychických funkcí, který determinuje prožívání, uvažování a chování jedince, a z toho vyplývající jeho vztah s prostředím.“ (Vágnerová, 2005, s. 215)

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? „No přemýšlela jsem možná fyzicky je to délka pracovní doby, kterou si teda stanovuji sama, možná právě nemám dobrý ten timing, ano, ale kdybych chtěla všechno dělat aspoň na těch 75 % dobře, tak je to o nesmírně dlouhé pracovní době, byť to není fyzické zatížení jako takové, ale ono, i když strávíte na tom pracovišti, já nevím, 10 - 12 hodin tím, že řešíte nějaké problémy, odpovídáte na úkoly, které jsou vám zadány atd., tak vás to opravdu fyzicky vyčerpá, mě teda ano.“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce fyzické? „No v přírodě, jednoznačně, v přírodě se psem na procházce, na zahradě, na výletech, no určitě, no.“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické?

„Psychické, no, někdy, myslím, že nejvíce mě vyčerpávají, vyčerpává řešení problémů, u kterých, jejichž úkolů nebo úkolů, u nichž si nejsem jistá jejich smysluplností, protože poněkoliť, myslím, že teď potřebuji přepracovávat ŠVP, prostě je pro mě úkol, který je zbytečný, není prostě je ubíjející naprosto, například, a takových věcí je samozřejmě víc ve školství, takže neustálé změny ve školství, které, o kterých si myslím, že nevedou školství k lepšímu výsledku.“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce psychické? „No, možná v kolektivu, protože když je na ten problém možná člověk sám, tak ho to ubíjí, ale když se sejdeme a začneme to řešit třeba s kolegyněma, tak se strašně uleví, takže vlastně ve spolupráci s těmi svými kolegy.“

A sama pro sebe jakoby, když opominem ty sociální vztahy, na který se vás budu ptát potom, tak teď už jsme si odpověděli dopředu, tak máte nějaký techniky, asi možná jste říkala ten odpočinek v té přírodě.

„No, to asi zájmy ne, potom nějaké. Je to tak míněno, teď jsem přesně. Duševní sílu čerpám ze slunce, opravdu, z krásy každého rána, prostě tak mě to nabíjí, ze studené sprchy a z úsměvu, když někoho potkám venku po cestě do školy i v práci, řekne mi něco hezkého, z úspěchů. Tak těch věcí je hodně, samozřejmě pak návštěva různých kulturních zařízení, mám ráda hudbu, tak ráda poslouchám hudbu, když slyším nějakou hezkou hudbu, když si pustím po cestě do práce v autě, tak to všechno mě nabíjí.“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociálních vztahů? „Říká se, že nejtěžší je srážka s hlupákem, takže to mě skutečně asi nejvíc vyčerpává a někdy taková ta beznaděj v tom řešení problémů, protože víte, že ten, že se snažíte něco napravit v nějakém sociálním prostředí a už dopředu víte, že to nedokážete. Snažíte se, snažíte se, ale je vám jasné, že teď konkrétně myslím, že pokud je problém s dítětem a tak, že byste měli převychovat tu rodinu nebo změnit nějaké zvyky v té rodině, nějaké chování, nějaké vztahy v té rodině a být uděláte výchovnou komisi, sejdete se s rodiči, tak víte, že tohle nedokážete změnit a to mě teda nejvíc opravdu ničí.“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? „Že na to člověk není sám, že prostě někdy taky humor, že to převeďte do té hladiny humoru a řeknete si, no, tak život není třeba jenom o tom problému a že taky spočívá v něčem jiném, než v docházce do školy, nevím.“

3. Kompetence

Kompetence lze dělit například na odborné, osobní a sociální – otázka se týká pouze kompetencí osobních.

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít, dle vašich praktických zkušeností, manažer vzdělávání?

„No, tak já si myslím, tak musí být erudovaný v té své oblasti, to asi musí, ale rozhodně by měl mít nadhled. Neměl by být ješitný, měl by být trpělivý. Asi by měl dokázat i některé věci trochu nadlehčit, ne je dusat. Je to hodně asi o takových těch sociálních oblastech, vlastnostech, než řekla bych, že, než vyloženě o vzdělání jenom.“

Děkuji.

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

Tato oblast otázek je zaměřena na sebeřízení. Aktivní sebeřízení lze chápat jako proces, při kterém účinně a efektivně rozvíjíme svou osobnost, své kompetence, realizujeme své osobní a profesní cíle organizováním svých činností, práce, času, spolupráce, komunikace. V závorkách jsou opět uvedeny příklady odpovědí, které jsou uvedeny pouze pro bližší upřesnění – nemusíte je použít.

4.1 Máte stanovenou nějakou svou vizi, cíl?

„Tak co se týká pracovních cílů, tak my musíme zpracovávat svoje vize do budoucna a tam samozřejmě ty cíle jsou stanovené. Nechci teď jaksí mluvit o tom, že, aby bylo komunitní centrum, aby ta škola tedy fungovala i pro veřejnost třeba například a i nějaké speciální zaměření, říkali jsme hudba, sport atd., tak těch věcí pracovních bych řekla je poměrně dost a samozřejmě se snažíme odstraňovat takové ty věci slabé stránky toho zařízení do budoucna, takže ta vize je, je jasně dána. Bohužel právě změny, které probíhají ve školství a třeba ten vývoj populace atd., tak to všechno vás ovlivňuje v těch cílech, plnění těch cílů, ale tak jako musíte si je stanovit, to je jasné a co se týká těch osobních cílů jako mého života, tak buď jsem si je špatně stanovila, a nebo jsem opravdu velice šťastný člověk, protože já všechny své cíle, které jsem si dala už mám splněné. Tak jsem si říkala, jestli jsem si je nedala moc nízké.“

Tak člověk plánuje dál a dál, vzhledem k tomu že se prodlužuje lidský věk, tak tu můžete být, nevím, ještě třeba 40 let a.

„No a takže teď v téhle době bych byla asi nejšťastnější, kdybych měla vnoučata, ale to asi nedokážu vůbec ovlivnit, takže to je se věnovat vnoučatům.“

Tak to je krásnej cíl.

„No tak to je v tom osobním.“

Děkuju vám.

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak? (Máte jiný osvědčený postup jak vše stihnout?) *„Můj osvědčený systém je, že u každé, že si každé odpoledne, nebo když jdu domů, před odchodem domů, tak a nejpozději v pátek si přejedu celý ten týden a poznamenávám si teda, co pořád mám teda celý ten seznam věcí, které teda, mám musím zařídit atd., takže si třídím důležitosti těch informací musím, ale podstatná věc je, že u všeho tlačím do termínů lidi, ať mě cokoli někdo řekne, že udělá, nebo přijde, lidi, nebo nápad, myšlenka, u všeho mám někde napsaný nějaký bod časový. Ať je to měsíc, příští rok nebo příští den a rozepisuju si to teda do kalendáře, který mám teda popsaný, ale takový ten timing vidím opravdu v určování těch termínů, byť to nemusí být úplně vždycky opravdu ten tvrdý termín a tak, ale abych se orientovala v tom čase, kdy něco probíhá, abych se mohla ozvat, kdy kdo přijde atd., takže takhle si to musím plánovat, no, a pak si naplánuju ten další den, vždycky musím vědět co.“*

Asi taky řešíte, co se asi řešit musí a máte nějaký taky odkládání těch dokumentů a rozdělujete si to taky nějak nebo?

„To si teda rozděluju, mám hromádkový systém a pokud něco opravdu neudělám zavčas, tak mě to tam pak leží hodně dlouho a už nenajdu čas se k tomu vrátit, což mě tedy někdy mrzí, protože jakmile prostě proběhnu už ten limit, který jsem si na něho dala, tak se k němu velice špatně vrací a v podstatě tohleto se pak velice špatně odstraňuje, když je nahlášena kontrola, tak jdete zpětně do těch dluhů a honem doděláváte všechno, co kde jste nestihli ,ale bez organizací těch věcí by to vůbec nešlo, ale platí i pravidlo, nevím, jestli to mohu teď říci, že jsou věci, které se nechaj tzv. vyhnít. To znamená nemusíte na ně hned reagovat a vím, že můj předcházející pan ředitel, když mě zasvěcoval do funkce tak říkal, zjistíš po 14 dnech, že na toto se nikdo neptal, vyhod' to.“

To je velice osvědčený způsob a doporučuji ho všichni ředitelé, že to tak prostě v praxi opravdu funguje.

„Zažila jsem vstup té počítačové éry, kdy teda jsme se jako všichni učili psát na počítači a základní funkce, jak nám to usnadní práci. Vždyť to vůbec není pravda, protože, jo usnadní

nám to práci , to je pravda při psaní a při tvoření textu atd. , ale to že by bylo méně administrativy, je toho několikrát více, protože všechno to stejně to musíte dokladovat stejně někde písemně a dávat to vícero úřadům, protože úřadů je jednoznačně víc, takže ten papír nejenom, že vy ho zakládáte ,ale místo na jeden úřad ho posíláte ještě třeba na tři úřady, na kraj, na město, a případně ještě teda někde a je to dvakrát většinou že jo, tak takže to je a je to nesmírně administrativní. “

Ta administrativa, taky si na to hodně ředitelé fakt stěžují.

„Strašný. A to teda nemluvím o hospodářské, když se dělá různá inventarizace a vedení prostě té hospodářské agendy. To je tak náročné, na to máme šanonů a už nám na to nestačí naše spisovna a opravdu náročný moc. “

Mohla byste mi říct, jestli vidíte rozdíl, protože už jste dlouho v praxi, mezi tím, když byly okresní úřady a právní subjektivitou?

„Zrovna jsme teď nedávno mluvily s paní sekretářkou a s někým o tom, zda bychom se chtěly vrátit pod nějaký úřad, byť je právní subjektivita daleko náročnější, tak nechtěly, protože právní subjektivita je o vysoké odpovědnosti, o té administrativní náročnosti o nesmírné šířit té odpovědnosti, ne jenom závažnosti, ale, že je široká, ale vede to k jednomu obrovskému pozitivu, že vy skutečně dokážete ovlivnit věci přímo na tom pracovišti , tak, jak chcete. To znamená, můžete si rozhodnout o počtu třeba otevíraných tříd, kdo k vám do té školy nastoupí, buď jako žák, anebo pedagog. Hmm, můžete si nastavit ten svůj program, učební program, můžete materiálně si vybavit v rámci vašich finančních možností tu školu, tak jak potřebujete, což opravdu pod okresním úřadem nebylo. Všechno se nám muselo schvalovat, s každým papírem jsme běželi nebo museli tam jet, aby nám ho někdo podepsal a schválil. To znamená finanční ohodnocení třeba konkrétně pedagogů, to není tak a že vy rozdáváte odměny podle toho, jak pracují a podle toho, kolik vám zbývá, ale, to nám bylo dáno, byla nám dána nějaká položka, která někde na někoho zbyla, podle toho, jakým způsobem se nevěděl, no to jste si měli rozdělit, jak chtěl, ale nezáleželo to na vaší, na vašem hospodaření a nezáleželo to nebo vůbec nebyl znám systém, jakým způsobem jste to dostávali, že jo, takže teď opravdu máte možnost spousty věcí si řídit tak, jak konkrétně potřebujete v tom zařízení. Ano, to je velká výhoda. “

Děkuju.

4.3 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace?

„Stresové situace zvládám tak, že jakoby zastavím čas a absolutně se zklidním. Já nevím, je to třeba vteřinka, dvě. Snažím se opravdu prodýchat. Může se to stát třeba, když jsem zažila třeba opravdu velice vážná zranění dětí nebo spíše třeba reakce na nějaký zdravotní stav toho dítěte. Dušení, měli jsme tady srdeční záchvat dítěte a pod, tak to člověk. Mám možná to štěstí, že propadnu do hlubokého klidu, kdy začnu dělat automaticky ty věci, tak jak je asi mám zažité dle zkušenosti. Zažila jsem i infarkt jednoho kolegy a byla jsem překvapená, že jsem, přestože kdybyste se mě teď zeptali na telefonní číslo, které se má zavolat, tak vám ho hned neřeknu, ale v ten moment jsem všechno dělala, tak jak se má a jestli je to v tom někde v člověku schované, zakódované, tak bych řekla, že ty stresové situace ve mně vyvolávají klid a naprostou soustředěnost. No, zažila jsem teda i situaci, kdy, kdy jsem úplně zcepeněla, kdy byla teda dopravní nehoda. Nebyla jsem účastníkem, ale jenom jsem byla svědkem a to vím, že jsem nebyla schopná reakce třeba zas, že jsem ztuhla a nemohla jsem nic. Naštěstí byli jiní, kteří byli rychlí a pomáhali, ale fakt, že si člověk asi musí vyzkoušet. No, to pozná, až když to zažije no, jak reaguje. No, ale většinou když nastane nějaká stresová situace, třeba v rámci dětského kolektivu, tak ty děti zpočátku začnou zmat..., ne jak bych to řekla, trochu hysterické začnou být, takže vám ani vlastně nezbyvá nic jiného, než tu situaci jako zklidnit, takže ono vás to do toho stavu jaksi navádí, že musíte zklidnit, říct, co se má udělat a i děti fungují pak velice dobře a zodpovědně. Ty běžíš do ředitelny nebo k paní sekretářce, zavolat sanitku, yy tady počkáte, vy budete hlídat, vy dojdete pro kolegyni a všechno to funguje, většinou ty děti jako fungují taky velice dobře, v takových závažných situacích no. Samozřejmě, že ne vždycky všechno uděláte dobře, ale důležité je, že se snažíte to udělat dobře, jak nejlépe dovedete a nikdo není tak dokonalý, aby všechno zvládl úplně perfektně.“

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5. 1 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké?

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano – jaké?

„Vezmeme kalendář, manažerský diář a to mám takhle, ale to to musí být.“

Děkuji.

4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučené odborníky a jaké? „Jako přímo teda metody, to snad asi ne. Jedná se o duševní hygienu teda. Takto je to míněno? Hm. No, tak.“

Můžete.

„Tak samozřejmě že rozlišuju věci na naléhavé, méně a takové ty, které se dají odkládat, samozřejmě, že některé věci ani nestojí za zmínku, takže to zjistíte po čase. Po 2-3 dnech, po týdnu, to víte, jestli je třeba se některou činností vůbec zabývat. Zapisuju si věci, protože moje paměť už neslouží příliš a musím si vést takovouto evidenci. Hm zloději času určitě jsou, nechci to říkat pejorativně, ale mnohdy zlodějem času je i to že si s vámi někdo chodí jen tak popovídat, hm, a hlavně neplánovaně, což teda já. Dnes jsme se domluvily, ale škola se považuje za veřejné místo, to znamená, že přijdou ať jsou to rodiče nebo pracovníci a sednou si k vám a řeší s váma svoje problémy, aniž by se vám dopředu nějak objednali. Většinou je vyslechnu, byť je to opravdu zloděj času, protože musíte plnit svoje pracovní povinnosti a jenom si s někým povídáte, ale dělám to z toho důvodu, protože vím, že to ten člověk určitě potřebuje, když už za váma přišel, takže ho prostě vyslechnu. Nevím, jestli je to dobře, možná to dobře není. V podstatě jsem typ člověka, který má jako fyzicky má pořád otevřené dveře. Jak k paní sekretářce tak na chodbu, takže pořád neustále žiju tím prostředím nebo tou, tím časem v té škole, takže vidím co se děje, kdo si co povídá, jestli se někdo někde hádá a tak. Kdybych si dveře zavřela, asi bych zvládala víc věcí, no, ale mám pocit, že je potřeba, aby člověk věděl.“

5.5 Pokud ano, osvojil jste si potřebné znalosti těchto metod prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků? „Já si myslím, že na vysoké škole předtím, před padesáti, čtyřiceti lety jsme se s tím moc neselekali, ale rozhodně jsem absolvovala nějaké semináře, jak předcházet stresovým situacím, syndromu vyhoření atd., takže na takových těch běžnejch jednodenních, dvoudenních seminářích, to jsem určitě absolvovala v minulosti.“

5.6 Šíří znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak?

„No tak člověk hlavně v každodenní práci musí vědět, jak třeba až kam má třeba pracovně tlačit svoje kolegy případně i sám sebe. Hm, já mám pocit, že jsem trošku jako nestandardní, protože já jsem v důchodovém věku, začínám být a přece jenom převládá hodně zkušenost, kdy víte, co je nutně něco udělat a kde teda můžete polevit a co se třeba dá vyřešit i jindy, takže takže trošku hraju na ten cit, ale rozhodně vím, že nesmím tlačit na pilu, když už toho ten člověk má opravdu hodně, už by byl hysterický už je to tzv. přes čáru a není to dobře dělat. Dobré je řešit opravdu s dalším rádnem další problém a rozhodně nechat odstup, to je, vždycky, velice dobré neřešit hned, pokud to jde ano, ale říct, napiš si třeba formulaci, co chceš řešit, nevíš to přesně, teď seš rozčilený, popovídáme si za chvíli a prostě prostě netlačit na každého za každou cenu, není to dobře.“

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření?

„No tak jsou to naše setkání asi, sice jich ubývá teď, jak jsme starší, tak nemáme už ani sílu příliš juchat, ale jinak samozřejmě, že máme společné akce a to je vždycky moc hezký a scházíme se ještě i s našimi bývalými kolegy a s důchodci, takže se nás schází opravdu kolem 50 skoro pravidelně, když máme sezení třikrát do roka, takovéto zahájení, Vánoce, Den učitelů, ale slaví se společně, ne každé, ale mnohdy i narozeniny, především kulaté narozeniny. Hm, někdy jedeme i za kulturou společně. Už moc nejsme ochotné, protože jsme starší kolektiv tady věnovat víkend, který většinou potřebujeme všichni pro sebe, svůj odpočinek. Hm, relax, seberelaxaci, hm, ale co chci říct, ještě něco jsem chtěla. Jinak např. každému blahopřejeme k svátku a narozeninám a tak to jako obcházím, přejeme si ke Dni učitelů, spolu s dětmi v každé třídě. Takže takové ty svátky slavíme, no tak snad tak.“

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? „Myslím, že ne, si neuvědomuju, že by něco bylo.“

Nevím, jestli máte vůbec jakoby taky pocit, že taky někdo o vás pečuje a stará se. Já jsem nad tímhle teda taky jako přemýšlela a vymyslela jsem to, že teda nás zvou do toho divadla, na Den, ke Dni učitelů, tak to musím říct, že to je hezký, že to kino i to divadlo vždycky vyberou nějaký krásnej pořad, takže se snaží asi možná i někdy, se snaží nás někdy možná ochránit, teď už mám pocit i trošku, od té administrativy trošičku, když to jde, tak že.

„Tak rozhodně se snaží řešit věci vždycky vstřícně, že nemáme stres, když jdeme, že tam opravdu hledáme pomoc a věříme, že nám pomohou. Opravdu nám pomohou, poradí, takže to určitě. To je, jo jako zřizovatel hezké vztahy, to je pravda, to jo, to určitě. Nakonec i s tím krajským úřadem nemáme taky špatné vztahy, taky ne Jo tohle bych řekla, že je hezký.“
Tak já vám moc děkuju za rozhovor.
„Mnohokrát děkuji za rozhovor a váš čas.“

Rozhovor č. 9

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? *„Tak to jsem počítal dvacet devět let.“*

1.2 Jak dlouho jste na pozici manažera vzdělávání? *„Dvanáct roků.“*

„A tady na té škole přímo?“ „Tady na té škole, ano.“

1.3 Kolik máte zaměstnanců? *„Dvacet devět.“*

1.4 Z toho pedagogů? *„Těch dvacet tři.“*

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? *„Dvě stě dvacet pět.“*

1. Zdroje

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? Jestli něco takového je. *„No já bych řekl, že nic. Já si umím představit, že možná, kdybych tahal nějaká břemena nebo něco na ten způsob nebo byl učitel tělesné výchovy, tak možná, že by mě to fyzicky, vzhledem k mému věku, vyčerpávalo, ale myslím si, že nic“*

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce fyzické? *„No, mě, řekl jsem, že vlastně mě ta práce po stránce fyzické nevyčerpává, nicméně ano, snažím se trochu sportovat, nasedět celý den na židli, čili trošku proběhnout školu za den, podívat se, co se kde děje a jo, sport, kolo, turistika, lyže.“*

„Tak, děkuju.“

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické? *„A teď nemyslím jako vztahy sociální, na ty se budu ptát potom.“ „No, řekl bych, že koncepční*

chaos ve školství, asi tak bych to nazval. Pak si myslím, že docela, docela psychicky vyčerpává taková ta nárazová administrativa. Někdy je relativní klid a pak najednou by toho člověk měl zvládnout hrozně moc najednou, no.“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce psychické? *„Tak naštěstí v rodině, to mě teda napadlo jako první. Nevím, jestli nejsem výjimka, ale snažím se nenosit si práci domů a to si myslím, že pokud někdo dělá, tak nedělá dobře. Někdy to nejde jinak, něco člověk musí doma řešit, ale snažit se to nedělat. Hlavně to nenosit na víkend, jo, takhle během týdne jo, ale tak jak říkám, nesnažím se nosit moc práce domů a taky odpočívat a pokud možno aktivně odpočívat. Sport a chodím na procházky se psem a tak, co se kde nabídně, no.*“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociálních vztahů? *„No, tak dobře je tady nějakých dvacet devět lidí včetně mě. Občas mě vyčerpává to, že někteří lidi nejsou schopni pochopit, co se po nich chce, respektive je to dost náročný, občas jim něco vysvětlit, no.*“

„Já jsem prošel kurzem MBTI, já nevím, jestli vám to něco říká, ono je to už dost dlouho a na základě toho, co jsem se tam dozvěděl o sobě i z hlediska toho, jak se dívat na ostatní, tak jsem potom pozval ty lektory i sem do školy, takže i ono poměrně dost kantorů tady z toho kolegia, kteří tu teda jsou delší dobu, tím prošli taky.“

„A na druhou stranu si pak člověk musí uvědomit, že cesty k cíli jsou různé a že lidi potřebují k tomu, aby toho cíle dosáhli trošku používaj trochu jiný metody, který mně můžou bejt protivný. Tak a tam je potřeba spíš se dívat na to, co je na konci, jaký práce nebo toho co ten člověk má udělat než po někom chtít, aby to dělal podle nějakých jiných představ. To taky nejde, ale někdy mě to štve, no, protože jsou lidi, kteří jsou schopni odvést dobrou práci pod stresem, jedinečně pod tlakem, někteří zas potřebují spíš pro práci klid, no. Takže já jsem spíš pro to, aby se práce dělala v klidu, ne pod stresem.“

„Vím, že někteří lidi takhle udělají možná víc, než kdyby si pečlivě všechno plánovali. Já jsem spíš takový plánovač a vizionář, mně to tam taky tenkrát vyšlo, kolega xxx ne, třeba. Takže na jedné straně mně tohleto může vadit a na druhé straně se snažím být, když vím, že

ten člověk toho výsledku dosáhne, tak k tomu, pokud možno, být tolerantní. Možná, že i s věkem si to člověk uvědomí, no.“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? „Jste říkal v té rodině.“

„V té rodině, ale já si myslím, že i z toho, co jsem se v té MBTI dozvěděl, že k tomu mám i nějaký materiály doma a dali nám k tomu i pár věcí na tom semináři, takže já se na to občas podívám.“

„Jinak máte pravdu, je to vlastně rodina, to, že člověk se trochu pohybuje, má nějaký zájmy to si myslím, že pomáhá ve všech složkách, který jsou tady uvedeny.“

3. Kompetence

„Další okruh je, se týká teda kompetencí, jakoby schopností, vlastností, dovedností, ale jakoby osobních takových těch, který je potřeba mít, abyste zvládnul tu práci, abyste to psychicky vydržel a abyste byl i úspěšný.“

3.1 Já vždycky říkám ředitelům, aby si představili, že jsou třeba u konkurzu a co by jako chtěli po tom řediteli? „Co by asi řekli první, já si teda myslím, že, no, svědomitost, sebezvývoj. To určitě, to je řekněme docela důležitý a já nevím, jestli bych to řekl jako začátečník, ale teď stoprocentně řeknu, je to umění pracovat se stresem. To mě docela napadlo v první fázi a co se mně tady docela líbí to je stálost. To znamená moct jako člověk by měl být schopnej přijímat podněty od druhých, změnit názor, ale v jistých věcech by měla být určitá stálost, kontinuita žejo, čili zase nepodléhat příliš tlakům. To, že lidi jsou schopný přinést spoustu zajímavých návodů, ano, to ano to akceptovat, ale na druhou stranu taková stálost v určitých oblastech v přístupu by teda měla, měla být a vstřícnost. Ve škole teda obzvlášť.“

„Říkám to i proto, že, že dobře tak někoho se to nemusí týkat, ale většiny lidí ano, že poměr mezi množstvím odvedené práce a tím, jak je ta práce zaplacená se bez nějaký vstřícnosti a pochopení od toho vedoucího pracovníka prostě neobejde. No a skutečně a pak jsou takové věci, že by člověk měl mít srovnaný časově, co bude dělat. Nemám rád, když se mně stane, když přijdu do školy a nevím.“

„Hm.“ (smích)

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

„Teď tedy k metodám a postupům udržení rozvoje těch osobních kompetencí.“

„V souladu s tím, co mně vyšlo, jsem musel uznat, že to je pravda, že vizi mám. Vizi mám, má to takovou nevýhodu, že člověk má nějakou vizi a máte pocit, že vám věčně někdo hází klacky pod nohy nebo pořád přes nějaký překážky jdete a pak si říkáte, no, tak dobrý, kdybych vizi neměl, ta se budu přizpůsobovat a jde to taky, ale tady si myslím, že to bez vize nejde. Ano, mám vizi.“

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak?

„Ano, time- management není nijak sofistikovaný, prostě se snažím, než odejdu, abych věděl, co je potřeba udělat zítra. A mám klasickéj diář na to a rozhodně k tomu patří neustálý kontakt se zástupcem a pravidelný kontakt s učiteli, no.“

4.3 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace? *„Tak, co mě teda napadlo, tak to je zas rodina a přátelé. To je něco úplně jinýho, než co je v tý škole. Pokud mám a což si myslím, že je taky důležitý. Nevím, jestli to tady zapadá do těch nějakých kritérií, ale přátelé mí a mojí ženy, protože moje žena je učitelka, teď teda dělá v pedagogicko- psychologický poradně, nicméně ten obor je obdobný. My máme nejlepší přátele, kteří dělají něco úplně jinýho než my. Velice dobře to funguje.“*

„Když se ptám ještě na ten přímý stres jo, při představě, že vám sem někdo vlítne. Já nevím, jestli se vám to stává, nebo takový to když se musíte okamžitě odpanovat, jestli máte nějaký metody jako dýchání nebo něco takového?“ „No, to občas ano, to, jak se říká třikrát nadechnout nosem, vydechnout ústy, zatlačit pokud možno břicho až k páteři, aby se to nějakým způsobem srovnalo, to ano a snažit se být asertivní. Za každou cenu, tady to jinak nejde, to i z pozice i učitele i ředitele, to prostě jinak nejde, pak se tady řekněme může člověk vyvztekat, když tady sedí sám, ale jako metoda nějakýho výraznýho pouštění emocí na špacír moc nejde.“

„Děkuju.“

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5. 1 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? *„Já bych asi vybral sebeanalýzu činností, což znamená, že by si člověk čas od*

času měl projít, co udělal a jestli to bylo dobře. Nějaká zpětná vazba od těch, se kterými člověk komunikuje a ta sebeanalýza je spojená s tím, že by měl mít člověk i určitou míru sebekritičnosti. Asi to k sobě patří. Jinak, že bych se tím zabýval na základě vyložené nějakých, nějakých metod, to ne.“

„Že byste přesně dodržoval nějaký postup.“

„No jako že bych absolvoval nějaké rozsáhlé třeba školení nebo seminář, tak to ne, ale vybral jsem sebeanalýzu činností. Považuji to za asi nejdůležitější tady.“

5.2 Používáte některé z metod, postupů?

5.3 Používáte nějaké nástroje, prostředky pro hospodaření s časem, jestli ano - jaké? *„Tak já se teď přiznám, že nevím, co máte konkrétně na mysli jako hospodaření s časem. Bud' si teda člověk teda umí konkrétně naplánovat“*

„Myslím tím teda například, že jsou nějaké, nějaké ty aplikace počítačové nebo klasický diář nebo prostě někdo mi řekne, že kalendář.“ *„Přiznám se, že jsem hodně konzervativní v tomhle, takže já používám klasický silný diář.“*

„Většina, většina ředitelů to tak říká taky.“

„Co je psáno, to je dáno, nic se mně z toho diáře neztratí. Můžu si tam cokoli, kdykoli vepsat a vyhovuje mně to.“ „Hm.“

5. 4 Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení stresu, prevence syndromu vyhoření doporučené odborníky a jaké?

5.5 Tyto metody jakékoliv toho vedení a řízení lidí jste si osvojil pomocí, prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo na škole ještě když jste se připravoval? *„Určitě se dá říct, že jsem chodil, řekněme tomu akreditované kurzy, čili vždycky jsem se snažil, pokud jsem někam chodil a chodil jsem a chodím. Pokud mě něco zajímá, tak na kurzy chodím a je pravda, že se občas něco dozví člověk třeba i na poradě ředitelů, to jsou ty výjezdní porady, který pořádá zřizovatel, tam občas něco je zajímavého a docela dost pomáhá výměna zkušeností s řediteli jiných škol.“*

„Ted' se ptám jakoby přímo na to sebeřízení, jestli i se vzděláváte v této oblasti nebo jestli jste nebo nějaký takový kurz, který by vám pomohl udržet se v psychické kondici nebo?“
„*To jsem neabsolvoval, nicméně moje žena mě asi dva nebo tři nebo takhle, několikrát se mě pokusila diagnostikovat na základě materiálů, který oni mají volně k dispozici, kde se třeba dá, dá zjistit nějaká úroveň syndromu vyhoření, únavy a tak dále. Takže to jsme provedli v rodinném prostředí.*“ (smích) „Dobře.“ (smích)

„Pokud absolvují tyto kurzy třeba vaši pracovníci, absolvují, nebo ne? Vybírá si někdo takový?“ *Absolvují. Vybírají si je málo, spíš. Víte v čem je problém, protože jednak je to hodně drahá záležitost. To je, to si myslím, že je jeden problém a že by někdo sám šel. Ale já si vzpomínám, ano. Paní kolegyně, paní kolegyně, která tady učila tělesnou výchovu, je bohužel už v důchodu, tak ta chodila každý léto na něco takového.*“

„*Moc ne, přiznám se, že moc ne a že se chystám někde něco zase vymyslet pro kantory tady ve škole nebo s nějakým výjezdem, no.*“ „Hm.“

5.6 Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak?

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, aby zvládali stresovou zátěž a jak předcházíte jejich syndromu vyhoření? „*No, v denním životě nebo tak, jak vlastně běží škola v běžném v denním rozvrhu, tak se a, doufám, snažím s lidmi individuálně hovořit. Respektive někdy někdo i něco potřebuje, tak do té ředitelny přijde.*“

„Nemáte zavřeno?“ „*Tak, nemám zavřeno, ano?*“

„*Nemám zavřeno, nemám žádné úřední hodiny nebo otevírací dobu nemám. To se snažím nedělat, protože někdy, někdy to třeba nesnese odkladu, žejo, takže tohleto a děláme několik společných akcí do roka, takže Den učitelů, Vánoce na konci školního roku Akademii i s takovým, jakoby, se snažíme to trošku propojit i s žáky, aby u toho byli všichni i rodiče. I když to není, to k tomu úplně nepatří, ale ano, společné akce děláme.*“

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? „*Můžou se urazit, pokud se to dozvědí, ale já si myslím, že ne.*“

„Děkuju vám za rozhovor.“

Rozhovor č. 10

1. Úvodní otázky

1.1 Jaká je vaše délka pedagogické praxe? „*Musel jsem dohledat, je to třiadvacet let.*“

1.2 Jak dlouho jste na pozici ředitele školy nebo manažera vzdělávání? „*Od roku 1998, to znamená nějakých osmnáct let.*“

1.3 Kolik máte zaměstnanců celkem? „*Celkem máme čtyřicet čtyři zaměstnanců.*“

1.4 A pedagogů? „*Čtyřicet dva.*“

1.5 Kolik vzdělává vaše zařízení dětí, žáků? „*Jsme na horní hranici naší kapacity a to je tisíc sto žáků.*“

2. Zdroje

2.1 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce fyzické? Jestli něco takového je? „*Tak já jsem nad touhle otázkou přemýšlel, ale nakonec jsem zvolil takovou jednoduchou odpověď, že po stránce fyzické mě ta práce ředitele opravdu nepřijde náročná.*“

Hm. „*Hm.*“

2.2 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce fyzické? „*Tak já myslím, že úplně klasickým způsobem jako každý člověk, který si potřebuje odpočinout, nikoli po nějakém extrémním výkonu fyzickém, ale po standartním, řekněme, takže to je opravdu klasický odpočinek – relaxace.*“ Hm.

Volíte radši odpočinek třeba v přírodě, nebo u televize nebo? „*Tak pokud ta možnost je, tak určitě aktivní odpočinek. To znamená v přírodě a sportem.*“ Hm.

2.3 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává po stránce psychické? „*Tak tady už je to samozřejmě o něco náročnější. Rozhodně nepředvídané situace, takové ty vyplývající jaksi z operativy, z takových těch nenadálých věcí, které člověka potkají ještě před tím, než třeba přijde do kanceláře, kdy ho první telefon vyvede z míry. Hm, jsou to situace, kdy je zapotřebí jednat rychle, činit nějaká zásadní rozhodnutí v krátkém čase a podobně.*“

2.4 Kde čerpáte svůj zdroj energie pro výkon své práce po stránce psychické? „*No tak rozhodně opět ve volném čase a víceméně klasicky to znamená cyklistika, turistika, pohyb v přírodě, s přáteli pobyt a péče o rodinný dům, takže spíš ty aktivní, aktivní způsoby odpočinku, které vracejí psychickou energii.*“

2.5 Co vás nejvíce v pracovním životě ředitele školy vyčerpává v oblasti sociálních vztahů?

„*No myslím, že vyčerpávající je úloha ředitele jako taková, protože říkám, že ředitel má jednu zásadní úlohu ve škole a to je udržovat sociální smír. Že v tom trojúhelníku vztahů učitel, žák, zákonný zástupce, je to vlastně nekonečná komunikace se všemi, tak aby se vlastně věci ve svém vlastním závěru vždycky dostaly do nějakého souladu a nevyvrcholily nerovnováhou nebo konfliktem. Takže úloha ředitele je sama o sobě jaksí po této stránce opravdu vyčerpávající. Vždycky je v té situaci nutné, a to byla moje osobní zkušenost, se především naučit naslouchat, než reagovat, reagovat spontánně, emotivně, ale být tím, kdo promluví až jako poslední.*“

2.6 Jakým způsobem čerpáte energii v oblasti sociálních vztahů? „*No, to myslím, že (smích) je furt vlastně stejná písnička, takže jestliže má člověk doplnit nějakým způsobem energii, ať už fyzickou nebo, nebo duševní, tak je to vždycky odpoutání se od toho, od toho problému, který ho zatěžuje. To znamená, zas se tam znovu objevuje ten relaxace, odpočinek, pobyt s lidmi, kteří tedy jsou člověku blízcí a dovedou ho jaksí obohatit i jinými věcmi, než jaksí konfliktními tématy a pracovními záležitostmi.*“

3. Kompetence

3.1 Jaké osobní kompetence by měl mít, dle vašich praktických zkušeností, manažer vzdělávání? Uveďte čtyři, o kterých jste přesvědčen, že jsou pro osobnost ředitele nejdůležitější.

„*Já myslím, že to vychází z klasické jaksí teorie managementu a já když jsem přemýšlel nad touto otázkou nebo nad ní přemýšlím, tak, tak mě opravdu nenapadají jiné, než ty úplně opravdu nejzásadnější pro osobu manažera, ředitele. A to je mít schopnost organizovat, mít schopnost rozhodovat, být kreativní, no a ta pátá, jestliže mám použít opravdu jen takhle krátký výčet, tak je to čestnost, poctivost. To jsou prostě podle mě zásadní věci. Jestli se dají považovat za osobnostní, teda, charakteristiky nebo kompetence.*“

V nějakém kontextu všechny určitě.

4. Metody a postupy k udržení a rozvoj osobních kompetencí

4.1 Jaké metody a postupy k udržení osobních kompetencí znáte a používáte? Nejdřív se vás teda zeptám na to, jestli máte nějakou svou osobní vizi a cíl? „*Tak vize by vždycky měla být nějaký dlouhodobý výhled, pokud možno vzletný a, a dobře znějící, takže každopádně chci být dobrým ředitelem, který se umí postarat o rozvoj školy správným směrem - to je naprosto zásadní. To je asi, myslím si, vize každého správného manažera a ředitele, takže ten bych postavil jako takový důležitý a hlavní. To ostatní už nejsou vize, to už jsou spíš nějaké dílčí cíle a ty řeším, řekněme, třeba, z roku na rok, nebo nějaké kratší období.*“

4.2 Uplatňujete time management jako nástroj pro dosažení osobních i profesních cílů a jak?

„*Obtížně. Teorii znám velmi dobře, ale převést ji do praxe je, je v těch každodenních podmínkách těžké a myslím, že s tím bojuje asi každý z nás. Takže občas se dostaví jev, kterému tak teď moderně říkáme prokrastinace. To znamená odkládání věcí skutečně na poslední chvíli, takže, takže žijeme v termínech, v termínech, které nás nutí plnit úkoly a leckdy je odkládáme na poslední chvíli, takže time management by určitě prospěl, ale nejenom ten teoretický, ale převedený do praxe.*“

4.3 Jak, nebo pomocí čeho nejčastěji zvládáte stresové situace? „*No, to je docela těžká otázka, ale napadá mě teda odpověď, že hlavním nástrojem k tomu určitě může být soustředění na vyřešení té konkrétní situace a když to nepomůže, tak každopádně konzultace s někým zkušenějším. Zkrátka s někým, kdo, kdo podobnou situaci v minulosti prožil, vyřešil. Takže sběr informací, zkusit se na ty věci podívat i jinýma očima, takže většinou vyhledávám pomoc u nějakých osvědčených zkušených kolegů, kteří prostě mohou pomoci. Takže to je určitě způsob.*“

5. Vzdělávání v oblasti duševní hygieny, sebeřízení

5. 1 Když se dostaneme do oblasti vzdělávání. Znáte jako manažer vzdělávání nějaké metody a postupy k udržování a rozvoji duševní hygieny v oblasti řízení času, stresu, k prevenci syndromu vyhoření doporučované odborníky a jaké? „*Tak určitě na prvním místě je využívání příležitostí k návštěvě seminářů a přednášek v rámci dalšího vzdělávání pedagogických*

pracovníků. Takže pokud taková možnost je a pokud je téma takového semináře lákavé, určitě tomu čas obětuji a jedu se tam podívat, ale musí v tom samozřejmě potom hrát roli osobní iniciativa jako je duševní relaxace nebo odpoutání se zkrátka od těch pracovních povinností. Stačí takhle?“

5.2 Používáte některé z metod, postupů? *„Co je popsany v teorii asi, asi ne. Asi nic z takových těch obecně uznávaných jako metody.“*

5.5 Osvojil jste si potřebné znalosti těchto metod prostřednictvím profesního či kvalifikačního studia, prostřednictvím kurzů a seminářů určených pro další vzdělávání pedagogických pracovníků? *„Tak absolvoval jsem právě studium, magisterské studium Školského managementu na univerzitě Karlově, kde součástí, teda, jak bakalářského, tak potom magisterského studia byla tato problematika, takže tam jsem si je osvojil, ale asi v praxi opravdu nemám příležitost nebo úplně důslednou možnost používat, no.“*

5.6 Šíříte znalosti o sebeřízení zainteresovaným stranám ve vzdělávání – kolegům, žákům a jak? *„Tak já na tohle mám naprosto jednoduchou odpověď. Já opravdu ty znalosti o sebeřízení aktivně mezi kolegy nešířím. Kdybych se měl zamyslet nad důvodem proč, tak jednak proto, že je mi trochu proti srsti někomu nastavovat pravidla chování v tomto smyslu. Já myslím, že každý by z těch učitelů okolo měl být zodpovědný sám za sebe v této oblasti a pokud přijde na to, že je zapotřebí, aby využíval některých těch věcí, tak by si k nim měl dojít zkrátka svou cestou, aby, aby do toho investovat nějakou svojí osobní iniciativu. Já nenačázím důvod, proč bych někoho měl jaksi v této oblasti řídit a poučovat. A možná, a možná lze zmínit tedy i to, že jsme trošku specifickým prostředím oproti jiným školám, protože jsme umělecká škola a tudíž možná tahle problematika zkrátka není, není tak žhavá v tomto kolektivu.“*

Děkuji.

5.7 Jakým způsobem pečujete jako ředitel o duševní zdraví svých zaměstnanců, zvládání stresové zátěže, jak předcházíte jejich syndromu vyhoření?

Vy už jste vlastně odpověděl. *„No, tak“*

„Je to těžké, protože my netvoříme jakoby kompaktní tým na jednom místě, my jsme rozděleni vlastně do čtyř míst, v Jablonci nad Nisou do čtyř odloučených pracovišť a vlastně já

usiluji o co nejtěsnější kontakt, navzdory tady té fyzické vzdálenosti. Takže se pravidelně setkáváme na takových setkáních, naplňujeme důležitými provozními informacemi, ale právě i neformálními rozhovory, čímž se to snažím právě všechno zlidštit a vytvořit nějaký prostor pro to, aby, aby se dalo pohovořit prostě i o obyčejných lidských věcech. Na konci roku se nám osvědčilo takzvané kolečko, což je půlhodinka takového volného rozhovoru s každým zaměstnancem a snažíme se tam navázat nějaký takový jako neformální kontakt a probrat ten rok skutečně, tak jak šly měsíce po sobě a co se podařilo a co se nepodařilo a rozkrýt třeba i nějaká taková nevyslovená, nevyslovené problémy, přání.“

To je komunikace mezi vámi a zaměstnancem nebo je vás tam víc? „*Ano, ano, je to to kolečko, je to individuální rozhovor s každým zaměstnancem, takže si opravdu udělám půl hodiny čas na každého z nich. Je jich čtyřicet, tak to je docela náročné, ale dělali jsme to v loňském roce poprvé a osvědčilo se to. Myslím si, že jsem se dozvěděl hodně věcí, na které bych jinak nepřišel.“*

Ta zpětná vazba. „*Já si dělám poznámky ke každému a pakli že tam zazní nějaká věc, kterou by stála za to prostě realizovat to, tak ji uděláme, anebo ji minimálně nějak naplánujem nebo okomentujem, zkrátka se k ní nějak postavíme. Nic z těch věcí, co se řeknou, tak nezůstanou, nezůstane zapomenuto, no.“*

5.8 Pečuje o vaše duševní zdraví nějakým způsobem váš zřizovatel, nebo jiný participující subjekt vzdělávání? „*To asi znáte i vy. V rámci svých možností se snaží, takže asi zpravidla nějakou pozvánkou na kulturní akci, dejme tomu, konkrétně ke Dni učitelů, anebo uspořádá nějaké společenské setkání, ale není to asi víckrát než dvakrát, třikrát do roka.“*

Myslím si, že i to je hezký, že aspoň o nás takhle mají zájem. Tak já vám moc děkuju za váš čas a ať se vám dobře daří.

„*Děkuji.“*